

جامعة اليرمـــــوك
كلية التربيــــــة
قسم الإدارة وأصول التربية

أطروحة دكتوراه بعنوان

فاعلية إدارة الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات في جامعتي اليرموك وجدارا

Effectiveness of Meetings Management in the Academic Departments and their Relation to Decision-Making Effective at Yarmouk and Jadara Universities

إعداد

آلاء خليل ابداح

إشراف الدكتورة

منيرة محمود الشرمان

الفصل الثاني

2013 - 2012

فاعلية إدارة الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات في جامعتي اليرموك وجدارا

إعداد

آلاء خليل ابداح

ماجستير إدارة تربوية، جامعة اليرموك، 2010م

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في فلسفة التربية، تخصص الإدارة التربوية في جامعة اليرموك، إربد، الأردن

وافق عليها

منيرة محمود الشرمان ....رئيسا ومشرفا

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة اليرموك

حسن أحمد حسن الحياري ....عضوا

أستاذ في أصول التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك

صالح ناصر منيزل عليمات ....عضوا

أستاذ في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة اليرموك

علي محمد جبران صالح ....عضوا

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة اليرموك

محمد عبود الحراحشة ....عضوا خارجياً

أستاذ مشارك في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة آل البيت

تاريخ مناقشة الرسالة

2013/ 4 /24

الإهـــــــــداء

إلى من علمني كيف ابدأ الألف ميل بخطوة

إلى من علمني الصعود وعيناه تراقبني

والدي العزيز

إلى من كانت بجانبي بكل المراحل التي مضت

إلى من تلذذت بالمعاناة فكانت شمعة تحترق

لتنير دربي.........أمي الغالية

إلى من شجّعني وحرص على إتمام دراستي

إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى من تضيق السطور بذكره فوسعه قلبي

زوجي الحبيب

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا الجهد العلمي المتواضع

الباحثة

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين أحمده حمد الشاكرين، على توفيقه لي، لإتمام هـذا العمـل، والصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين وعلى آله وصحبه الغر الميامين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين....

فإنه يملي علي واجب الوفاء أن أسجل شكري وعظيم امتناني إلى التي تابعتني بجـد وعطاء، أشكرها لصبرها معي، ولوفائها وإخلاصها وموضوعيتها التي تمثلت فـي أسـمى معانيها إلى الدكتورة منيرة الشرمان التي تفضلت بالإشراف على هذه الرسالة، وذلـك لمـا كرسته من ساعات طويلة في قراءة فصولها ومناقشتها، ومتابعة تفاصيل العمل بها ولما أبدته من روح علمية مخلصة وخلق أخوي عالٍ ونبيل جعل لملحوظاتها القيمة وتوجيهاتها السديدة ومناقشتها الغنية أبلغ الأثر في إعداد الرسالة بشكلها ومضمونها الحاليين.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الذين تفـضلوا بقبول مناقشة هذه الرسالة، ولهم مني فائق الإجلال والتقدير....

الباحثة

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

ابداح، آلاء خليل، فاعلية إدارة الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات في جامعتي اليرموك وجدارا. رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، 2013. (المشرفة: د. منيرة الشرمان)

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن فاعلية إدارة الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات في جامعتي اليرموك وجدارا. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعتي اليرموك وجدارا والبالغ عددهم (1075)عضو هيئة تدريس، حيث قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية طبقية بلغت(285) عضو هيئة تدريس وبنسبة (26%) من مجتمع الدراسة. لتحقيق أهداف الدراسة تم بناء أداة الدراسة والمكونة من قسمين، حيث تناول القسم الأول فاعلية الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية، في حين تناول القسم الثاني فاعلية اتخاذ القرارات في تلك الأقسام.

وقد كشفت النتائج عن فاعلية عالية للاجتماعات في الأقسام الأكاديمية، كما أظهرت النتائج أن فاعلية اتخاذ القرار جاءت بدرجة عالية. من جهة أخرى فقد كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائيا في فاعلية الاجتماعات تعزى لأثر الكلية، ولصالح الكليات العلمية، ومتغير أثر سنوات الخبرة ولصالح أقل من 10 سنوات، في حين لم تظهر فروق تعزى لأثر القطاع.

كما كشفت النتائج عن وجود فروق دالة إحصائيا في فاعلية اتخاذ القرار تعزى لأثر الكلية في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية. ووجود فروق لأثر سنوات الخبرة في أنواع القرارات التي يُشارك في اتخاذها، وجاءت الفروق لصالح 10 سنوات فأكثر، ومتغير أثر القطاع في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح القطاع

الخاص، وأخيرا فقد كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطيه بين فاعلية الاجتماعات واتخاذ القرارات في الأقسام.

وفي ضوء تلك النتائج أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات منها: ضرورة التخطيط المسبق للاجتماعات، لما له من دور في تحقيق الاجتماعات للأهداف المرجوة منها، ضرورة مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات ، وأخيرا ضرورة إجراء المزيد من الدراسات على عينات أخرى وذلك بهدف الوصول إلى صورة متكاملة عن حقيقة الاجتماعات وقياس مدى فاعليتها وعلاقتها بفاعلية القرارات التي تصدر عن القسم.

الكلمات المفتاحية: ***الفاعلية، إدارة الاجتماعات ، اتخاذ القرارات، جامعة اليرموك، جامعة جدارا.***

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

تشير الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة إلى الاهتمام المتزايد من قبل المؤسسات العامة والخاصة بأهمية ودور الاجتماعات بأنواعها المختلفة في تطور المؤسسة وتحقيق ما تصبو إليه من أهداف وتطلعات. وتتمثل طبيعة الاجتماعات في التقاء عدد من الأفراد قد يكون اثنين أو أكثر يجتمعون معاً بهدف دراسة أو مناقشة موضوع أو هدف مشترك يهمهم جميعاً ويرغبون في الوصول إلى قرارات معينة بشأنه (أبو شيخة، 1983: 13).

تعد الاجتماعات أسلوبا للاتصال والمناقشة الحرة المفتوحة يعود الأفراد على مهارتي التحدث والإنصات، بل تتعداها إلى تنمية مهارة الإقناع، أي إقناع الآخرين عن طريق المواجهة المباشرة بين المتحدث والمستمع (احمد، 2010 : 21).

ولما كان الاجتماع وسيط تفاعلي مباشر فإن الموضوعات التي يتناولها يفترض أن تكون على درجة كبيرة من الأهمية، إذ ليس من السهل تحقيق أغراضها وأهدافها من خلال مذكرة رسمية أو لقاء فردي سريع، فمن هنا أتت أهمية عقد الاجتماعات المدروسة التي لا نعتمد على كمها بل على نوعيتها، وما تتناوله من موضوعات مهمة (أبو عابد،2005: 426).

ويفترض أن تساعد الاجتماعات على تحديث وتطوير العمل التعليمي وحل المشكلات التربوية, حيث أنه كلما زاد عدد أعضاء هيئة التدريس وزادت أعداد الطلبة اتضحت المهام الملقاة على عاتق المؤسسة التربوية وأصبحت العلاقات بين العاملين أكثر تعقيداً وزادت المشكلات التي تنجم عن احتمال فشل نظم الاتصال، ولذلك تصبح الحاجة الملحة إلى منبر

تلتقي فيه الهيئة التعليمية والإدارية في المؤسسة للتداول في الشؤون التي تهم المؤسسة التعليمية (جبران وعطاري،358:2007).

ويرى سلامة (1989: 1) انه حتى تتحقق الأهداف الإدارية المرجوة من عقد الاجتماعات لا بد من إدارتها بفعالية وكفاءة، لهذا فان الاجتماع إذا ما أدير بكفاءة وفاعلية أسهم ذلك في تحقيق أهدافه واشعر المشتركين فيه بالرضا والسعادة، وان إدارة الاجتماعات مهارة لا تكتسب عن طريق البديهة بل أن هذه المهارة بحاجة إلى تنمية وذلك بالاطلاع على خبرات علمية منتظمة، وان عدم تحقيق مستوى عال من هذه المعارف عاملا معطلا لنجاح الاجتماع وذلك سواء بالنسبة للقادة والأعضاء بالرغم من وجود النية الصادقة في العمل المنتج لدى هؤلاء جميعا. وفي الاجتماعات الناجحة تتاح الفرصة للمشاركين للتعبير عما يجول بداخلهم من خلال مناقشة مختلف الموضوعات التي تهمهم، كذلك دراسة المشكلات التي تعترض طريق تحقيق أهداف المنظمة وتصل بعد الدراسة والتمحيص إلى توصيات أو قرارات معينة تتميز بالقبول إلى حد كبير، حيث أنها تكون من نتاج آرائهم.

وأشار أحمد (2010: 20-21) الاجتماعات التطبيق العملي لمبدأ المشاركة في الإدارة، حيث يشترك المرؤوسون مع الرؤساء في اتخاذ القرارات الإدارية التي تتعلق بتخطيط العمل ومراقبة تنفيذه، ومع ذلك فان المشاركة في الإدارة لا تعني بالضرورة اشتراك المرؤوسين في جميع الخطوات التي تمر بها عملية اتخاذ القرار، فقد تقتصر المشاركة على مرحلة تشخيص المشكلة، أي البحث عن الأسباب الحقيقية التي أدت إلى المشكلة أو يمكن أن تؤدي إلى حدوثها مستقبلا، كما تقتصر المشاركة على مرحلة وضع الحلول البديلة أو اختيار احد البدائل.

وتُعد الاجتماعات مظهرا من مظاهر الديمقراطية في الإدارة والعمل الجماعي فضلاً على أنها من أهم أساليب الاتصال في المؤسسة، وحتى يمكن تحقيق الأهداف المرجوة من الاجتماعات كان لزاماً على المؤسسة أن تصنع إجراءات سليمة لاجتماعاتها. بحيث تكون سلطة اتخاذ القرارات لمجموعة من الأفراد وليس لفرد واحد بما يكفل مساهمة كل عضو من الأعضاء في اتخاذ القرار وإبداء رأيه بحرية" (زيدان،1997: 7).

وإذا كان هذا هو حال إدارة الاجتماعات في المؤسسات عموماً، فإن لها طابعا خاصا في المؤسسات الأكاديمية على اعتبارات أن العمل الأكاديمي في غالبه لا يتم إلا من خلال الاجتماعات سواء في مجالس الأقسام أو مجالس الكليات أو ما إلى ذلك، بالتالي فإن حسن التخطيط والإعداد والتنظيم الجيد للاجتماع من شأنه أن يسهم في فاعلية العمل الأكاديمي وتحقيق أهدافه واتخاذ قرارات فاعلة ورشيدة.

كما ذكر بدر (1987: 71) أن اللجوء إلى الاجتماعات كوسيلة لاتخاذ القرارات يمكن من تناول المشكلة محل اتخاذ القرار من أكثر من وجهة نظر، كما يتمكن الأفراد من فهم أكثر للمشكلة ومبررات اتخاذ القرار بالصورة التي اتخذ بها، وكذلك تزيد فرص الالتزام من قبل الأفراد بتنفيذ هذه القرارات، وبما أن الاجتماعات تمثل أهم صور المشاركة في اتخاذ القرارات، فهي بذلك تحفز الأفراد للمساهمة في المواقف المختلفة، وتتيح لهم الفرصة لإطلاق طاقاتهم في المبادأة والابتكار، كما أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تهمهم وتتعلق بأعمالهم، تؤدي إلى تبني تلك القرارات واحترامها والدفاع عنها والالتزام بتطبيقها، وضمان التعاون الكامل في تنفيذها.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تنبثق مشكلة الدراسة من الانتقادات الموجهة للاجتماعات في كونها تستنزف الكثير من الوقت وتخرج بنتائج أقل من المتوقع، ولا تحقق الأهداف التي وجدت من أجلها بسبب سوء التخطيط والإعداد لها وضبطها وتنظيمها ومتابعة ما ينتج عنها من قرارات وتوصيات، وغيرها من مسببات ضياع فائدة الاجتماعات، وأن المديرين يقضون معظم وقتهم في عقد اجتماعات لا تحقق الأهداف المرجوة ولا تساعد على اتخاذ قرارات فاعلة، لذلك توصف على أنها نوع من الشكليات التي يضيع فيها الأعضاء المشاركون الوقت.

وفي ضوء ذلك تكمن مشكلة الدراسة في التركيز على الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية فيها.

وعليه فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما درجة فاعلية الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك وجدارا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة فاعلية الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك وجدارا تبعاً لاختلاف متغيرات الكلية، سنوات الخبرة، القطاع الذي تتبع له الجامعة؟

3- ما درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك وجدارا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك وجدارا تبعا لاختلاف متغيرات الكلية، سنوات الخبرة، القطاع الذي تتبع له الجامعة؟

5- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة فاعلية الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية وفاعلية اتخاذ القرارات في جامعتي اليرموك وجدارا؟

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية إدارة الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات في جامعتي اليرموك وجدارا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، وكذلك فحص اثر بعض المتغيرات على وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس حول هذه الفاعلية.

أهمية الدراسة:

أولت البحوث والدراسات الإدارية أهمية كبيرة لموضوع الاجتماعات سواء قبل عقد الاجتماع أو أثنائه أو بعد عقده. في اعتبار أنه أحد مظاهر عمل الإدارة الحديثة، وتوصلت الجهود إلى العديد من الأسس والمقومات الضرورية لزيادة فاعلية هذه الاجتماعات بدءاً من تحديد الاجتماع وانتهاء بتنفيذ القرارات، وهناك عدة مبررات دعت الباحثة لان تقوم بإجراء هذه الدراسة منها:

1. المشكلات التي وقعت فيها كثيراً من المنظمات بسبب عدم فاعليتها وفشلها في تحقيق أهدافها، خاصة وأن المديرين يقضون معظم وقتهم في الاجتماعات كما تشير إلى ذلك

بعض الدراسات التي تقول أنهم يقضون حوالي 50 – 70% من وقتهم في الاجتماعات (المنيف، 2004).

2. تأخذ اجتماعات مجالس الأقسام في المؤسسات الأكاديمية أهمية كبيرة على اعتبار أنها من أهم المظاهر الإدارية الممارسة في هذه المؤسسات، حيث تصنع فيها معظم القرارات والتوصيات، وبالتالي فإن نجاحها أو فشلها له آثار كبيرة على المنظومة التعليمية برمتها وعلى قدرة هذه المؤسسات على اتخاذ القرارات وتحقيق أهدافها وتطلعاتها.

3. تولي المؤسسات الأكاديمية أهمية بالغة لعملية عقد الاجتماعات كونها الوسيلة التي من خلالها تنجز الأعمال وتتخذ القرارات والتوصيات والتي تهم فئات مختلفة كالطلبة وأعضاء هيئة التدريس والعاملين والإداريين وكافة وحدات المؤسسة وربما المؤسسات الأخرى في المجتمع، وبذلك فإن فاعلية القرارات والتوصيات المنبثقة من هذه الاجتماعات وما يترتب عليها من آثار تعكس كيفية تخطيط وتنظيم ومتابعة هذه الاجتماعات.

4. تأتي أهمية هذه الدراسة في تناولها لموضوع على درجة من الأهمية في مجال العمل الإداري، وضمن المؤسسات الجامعية، وبالتالي فإن الكشف عن درجة فاعلية إدارة الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات, وما ستتوصل إليه الدراسة من نتائج سيسهم في تطوير العمل الإداري وزيادة كفاءته وفاعليته.

5. يؤمل أن تمكن هذه الدراسة القائمين على العملية الإدارية في جامعتي اليرموك وجدارا في الوقوف على فاعلية إدارة الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية من أجل اتخاذ القرارات التي تزيد من فاعليتها وتعزز وتطور الجوانب الإيجابية في العمل الإداري، وتلافي جوانب القصور في هذا المجال .

6. تأتي أهمية هذه الدراسة بما ستوفره من معلومات وإطار نظري حول الاجتماعات وأنواعها وكيفية إدارتها وتقويمها بنجاح.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

- **الفاعلية:** مقدار الأثر الذي تحدثه المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة (عصر، 2003، 646).
- **أما تعريفها إجرائيا:** مقدار الأثر الذي تحدثه إدارة الاجتماعات على اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك وجدارا.
- **الاجتماعات:** التقاء عدد من الأفراد في مكان ما وفي وقت محدد لمناقشة موضوع معين بغرض الوصول إلى أهداف معينة (حافظ، 2009: 312).
- **أما تعريفها إجرائياً:**

اجتماع رئيس القسم الأكاديمي مع الهيئة التدريسية للتداول في قضايا تنظيمية وفنية وتربوية واجتماعية تهم القسم الأكاديمي أو الكلية وتؤثر على أدائها، ولقد تم الكشف عن فاعلية الاجتماعات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض.

- **إدارة الاجتماعات:** القدرة على الاستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لتوجيه الاجتماع وقيادة المشاركين فيه بأقصى كفاءة واقل تكلفة واقصر وقت لتحقيق الأهداف المرسومة له (حافظ، 2009: 312).

القسم الأكاديمي: وحدة إدارية علمية أساسية تتضمن مجموعة من الدارسين والباحثين وأعضاء هيئة التدريس والكادر، وتعد مستقلة نسبيا وذات مسؤولية مباشرة عن التعليم والبحث والتطبيق في مجال معرفي متخصص أو مجموعة من التخصصات المعرفية (برهوم، 2006: 6).

اتخاذ القرارات: "هي سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين، وهي مسار فعل يختاره المقرر باعتباره انسب وسيلة متاحة أمامه لانجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها لحل المشكلة التي تشغله" (عبوي، 2010: 231).

أما تعريفها إجرائيا: فهي العملية التي تتبع فيها الخطوات والطرق الصحيحة لاختيار بديل من بين مجموعة من البدائل في الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك وجدارا للوصول إلى حل رشيد تجاه مشكلة أو موضوع ما.

جامعة اليرموك: جامعة أردنية حكومية تأسست عام 1979م، وهي جامعة متخصصة في العلوم البحتة باستثناء كلية الحجاوي للهندسة التطبيقية التي تتح شهادة البكالوريوس في الهندسة التكنولوجية.

جامعة جدارا: جامعة أردنية خاصة، تأسست عام 2006، تمنح شهادتي البكالوريوس والماجستير في مختلف التخصصات.

محددات الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: فاعلية الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات.

الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس.

الحدود المكانية: جامعتي اليرموك وجدارا.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول للعام 2012م/2013م.

حدود التعميم: جامعتي اليرموك وجدارا.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

احتوى هذا الفصل على جزأين، يتعلق الأول منه بالأدب النظري لهذه الدراسة والذي يتناول التعريف بالاجتماعات وأهميتها وأنواعها والاستراتيجيات المستخدمة في إدارتها، ويتم فيه كذلك التعريف باتخاذ القرارات واهم مقومات القرار الفعال. بينما يتناول الجزء الثـــاني منه أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

أولا: الأدب النظري

سوف يتم في هذا الجزء تناول الموضوعات التالية بالتفصيل : مفهـــوم الاجتماعـــات، وأهميتها، وأنواعها، وأركانها، وأسباب عقدها، وأسباب فشلها، وطرق إدارتها، وكذلك مفهوم اتخاذ القرار، ومراحله، والعوامل المؤثرة فيه، واهم مقومات القرار الفعال، ومزايا المشاركة في اتخاذ القرارات.

مفهوم الاجتماعات:

تشتمل الكتب الأدبية التي تتحدث عن الاجتماعات على العديد من التعريفات إلا أنها أخيراً تصب في نفس الهدف والمعنى، حيث عرف الاجتماع بأنه "وسيط إداري أو إشـــرافي منظم وهادف يوفر فرص التفاعل الاجتماعي والوظيفي ويسمح بتبادل المعلومات والأفكـــار والآراء بين شخصين أو أكثر من خلال الحوار والمناقشة وبهدف الوصـــول إلـــى نتاجـــات محددة ومنشودة" (Sicconed,1989:13). والاجتماع هو "التقاء عدد من الأفراد قد يكـــون اثنين أو أكثر يجتمعون معاً بهدف دراسة أو مناقشة موضوع أو هدف مشترك يهمهم جميعاً ويرغبون في الوصول إلى قرارات معينة بشأنه" (سلامة، 1989: 1).

وعرفت الاجتماعات بأنها "مهارة من مهارات الاتصال وهـي عمليـة اجتماعيـة بموجبها يمكن نقل الأفكار والمعلومات من شخص لآخر حتى يصبح شريكاً في هذه العمليـة ومن خلال إدارة الاجتماعات يتمكن القائد من الحصول على أفضل النتائج وذلك بـالتخطيط الجيد للاجتماع" (رستم، 2000: 1).

وأكد شمس الدين والفقي (2007: 278) على أن الاجتماعات هي إحدى الوسـائل الموضوعية في عملية الاتصال في الإدارة التربوية. وكذلك فقد عرف نبهان (2007: 57) الاجتماع بأنه "التقاء عدد من الأفراد في مكان ما في وقت محدد لمناقشة موضوعات معينـة للتوصل لأهداف محددة".

وأكد أبو ناصر (2008: 94) على أن الاجتماع "تجمع ثلاثـة أشـخاص أو أكثـر مشتركين في الأهداف حيث يكون الاتصال (سواء الشخصي أو المكتوب) هو الوسيلة لتحقيق هذه الأهداف."

وتعرف الاجتماعات كذلك بأنها "لقاء بين أكثر من فرد في مكان محدد وزمان محدد للتداول والتشاور وتبادل الرأي حول موضوع أو مشكلة بغرض تحليلها واتخاذ قرار بشأنها، وينطوي الاجتماع على مفهوم التعاون بين أفراد قد تختلف ثقافتهم وخبـراتهم ومـع ذلـك يحاولون معاً عن طريق المناقشة الموضوعية- الوصول إلى حل للمـشكلات المعروضـة عليهم" (أحمد، 2010: 20).

يتضح مما سبق أن الاجتماعات تتكون من مجموعة من الأركان الرئيـسية هـي الأفـراد، الوقت، الأهداف، جدول الأعمال، وجود علاقة سيكولوجية (تفاعل) بين الأفـراد، بحيـث يستفاد من الإمكانيات البشرية المتاحة، والإمكانيات المادية المتوفرة لتوجيه الاجتماع، وقيادة المشاركين فيه، بأقصى كفاءة، وأقل كلفة، وأقصر وقت لتحقيق الأهداف المرسومة له.

أهمية الاجتماعات:

تعتبر الاجتماعات من أهم وسائل الاتصالات الإدارية لوجود الحاجة المستمرة للاجتماعات واللقاءات بين رئيس المنظمة والعاملين بها ورئيس المنظمة والأفراد ومندوبي الجهات المتعاملين مع المنظمة.

وإذا تم تنظيم الاجتماع بطريقة جيدة، كذلك إذا تم الإعداد له قبل الاجتماع بوقت كاف فانه يمكن للاجتماعات أن تحقق الفوائد الآتية كما أوردها أحمد (2010: 23-24):

1. إمكان اتخاذ القرارات الرشيدة المعتمدة على معلومات وخبرات أعضاء الاجتماع من مختلف المستويات الوظيفية.
2. تعتبر وسيلة تدريبية لتنمية مهارات الأعضاء المشاركين في الاجتماع في كيفية تقديم المقترحات الملائمة واتخاذ القرارات فتعمل بذلك على إيجاد قيادات إدارية للمستقبل.
3. زيادة شعور أعضاء الاجتماع بالانتماء للمنظمة ورفع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بأنهم هم الذين صنعوا القرار مما يؤدي إلى ضمان تنفيذ القرار بروح ايجابية، مما يعمل على تقديم العمل في المنظمة.
4. البعد عن إصدار القرارات بأسلوب شخصي بعيداً عن الواقعية والتحيز الشخصي لذوي السلطة الإدارية.
5. تعزيز وتقوية العلاقات الإنسانية بين المستويات الوظيفية، حيث تتم مناقشة المشكلات بطريقة واقعية.
6. تعرف القيادات الإدارية العليا على الكثير من مشكلات العمل وأسبابها الحقيقية، وكذلك التعرف على الكثير من المشكلات الأساسية للعاملين والعمل على حلها، وذلك يؤدي إلى دفع حركة العمل بالمنظمة".

وأشار عبد الكريم (2007: 22) إلى أن وجود الاجتماعات في أي مؤسسة يساعد على تبادل الخبرات بين العاملين، ومن خلالها يتم تقديم احدث وأوضح المعلومات من أوثق المصادر للمسؤولين بصورة خاصة وللعاملين بصورة عامة، وكذلك تعطي الفرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي الحماس لتنفيذها وتحمل المسؤولية في ذلك، كما أنها تكرس روح الفريق في العمل الذي لا غنى عنه في الأعمال الكبيرة.

وذكر حافظ (2009: 313-314) إلى أن الاجتماعات وسيلة هامة لتمكين رئيس الاجتماع من المتابعة والرقابة، وطريقة من طرق التفكير الجماعي حيث أنها تؤدي بنا للوصول لرأي جماعي يشمل آراء أعضاء الاجتماع، كما أن هذه الوسيلة هامة لإرضاء أعضاء الاجتماع وإشعارهم أنهم من صناع القرار وأن مشورتهم هامة في صنع القرار،وتعد كذلك طريقة هامة لاكتشاف المواهب والقدرات والكفاءات كما أنها وسيلة هامة لتبادل وتناقل الخبرات، وتحفز أعضاء الاجتماع على تقبل وتطبيق القرارات لأنها من نتاج آرائهم، كما أنها تحفزهم على تدريب وتطوير أدائهم ومساراتهم السلوكية، وتعتبر كذلك وسيلة لتبادل المعلومات والاطلاع على سير العمل بالمؤسسة كما أنها طريقة مختصرة لاتخاذ القرار في وقت قصير خاصة إذا كان هناك بعد جغرافي أو اختلاف في الآراء، كما أنها تحقق التالف بين أعضاء الاجتماع وتشعرهم بروح الفريق وتقوي العلاقات الاجتماعية بينهم.

وأشار فتحي (2002: 13) إلى أن الاجتماعات تساعد على التخطيط للمهام المختلفة، وتفيد في الحصول على تغذية مرتدة ايجابية وأفكار جيدة من الأفراد المجتمعين لوضع تخطيط أفضل، وتساعد كذلك في الوصول إلى قرار في مهمة ما تحتاج إلى التشاور مع الآخرين للوصول إلى قرار فعال وليس إلى قرار فردي، وتمكن من توصيل معلومات

للأخرين أيا كان نوعها، ولا يصلح توصيلها بغير وسيلة أخرى، ونقل المعارف، والاتصال بهم فالاجتماع المثمر يتيح لكل الأطراف أن يتصل بعضه مع بعض بسرعة ودقة، وكذلك فض منازعات أو خلافات أو حل مشكلات تؤثر على سير العمل والوصول إلى أفضل الحلول الممكنة.

إذن ما زالت الاجتماعات وسيلة فعالة ومهمة للمشاركة الجماعية، فعن طريقها وبها يتم تبادل وجهات النظر والإفادة من خبرات الآخرين، والتنسيق بين وجهات النظر وتوصيل المعلومات بين الأفراد والدراسة العلمية للموضوعات المطروحة للنقاش.

أهداف الاجتماعات

أشار أحمد (2010: 22) إلى أن الاجتماعات تعقد لطرح المعلومات وتبادل الأفكار حول موضوع ما، أو مناقشة سياسة طويلة الأجل، ولدراسة ظاهرة ما وتحديد أبعادها، ودراسة موضوع متخصص والوصول إلى قرارات بشأنها، أو لدراسة نتائج أداء معينة لجهة معينة في وقت معين، وكذلك للحصول على موافقة أو مساندة تجاه مسالة ما، أو لدراسة قضية متنازع عليها واللجوء للتحكيم فيها، وقد تعقد أحيانا لتنمية وتعزيز علاقة العاملين في المنظمة.

وهناك وظائف عدة لعقد الاجتماعات، ومن أبرزها كما أشار إليها أبو عابد (2005: 428-431):

الوظيفة الابتكارية:

يسعى القائد التربوي في كثير من الأحيان للحصول على الأفكار والآراء والمقترحات الجديدة والمبتكرة من العاملين معه في المؤسسة التربوية لحل مشكلة تعترضهم أو قضية تطرح عليهم، فيلجا إلى عقد اجتماع لهذه الغاية، تسوده إدارة ديمقراطية تشاورية

تهيئ الفرصة المناسبة لحامل فكرة مبتكرة كي يعرضها ويدافع عنها حتى يتقبلها المجتمعون، فهو بهذا يحرر أفكارهم من قيودها، ويشجعهم على الإدلاء بها دون خوف أو حرج.

الوظيفة القيادية التوجيهية:

يؤدي الحوار والنقاش الهادف والقائم بين المجتمعين في وظيفتهم القيادية إلى توجيه العاملين وإرشادهم، لتحقيق النتاجات المشتركة المرغوب فيها، وتتطلب هذه الوظيفة من المجتمعين أن يراعوا طموحات وآمال ورغبات وأهداف العاملين في المؤسسة، ويساعدوهم على تحقيقها، وان يؤثروا فيهم من اجل تحقيق الأهداف المشتركة وذلك من خلال تحويل قدراتهم الكامنة إلى قوة فاعلة تعمل لصالح المؤسسة التي ينتمون إليها.

الوظيفة التشاورية:

تتطلب هذه الوظيفة من القائد التربوي ان يدير جلسة الاجتماع بأسلوب ديمقراطي بحيث يتيح الفرصة الكاملة لكل فرد من المجتمعين كي يعبر عن رأيه ويقدم اقتراحاته وانتقاداته بكل حرية، كما تتطلب من القائد عدم التمييز بين المتحدثين مهما اختلفت مراكزهم الوظيفية أو درجاتهم العلمية، أو مواقعهم الاجتماعية، حيث لا يجوز لأي فرد أن يصر على رأيه، أو يفرضه على المجتمعين، بل يجب أن يحترم رأي الأغلبية، طالما كانت هناك فرصة متاحة لكل فرد منهم ليتحاور ويتشاور ويناقش من اجل التوصل إلى حل لمشكلة أو قضية أو لاتخاذ قرار ما أو تحقيق أهداف منشودة.

وظيفة اتخاذ القرارات الرشيدة:

تتطلب هذه الوظيفة من المجتمعين أن يواجهوا المشكلات التي تعرض عليهم بشجاعة وحزم، وأن يبذلوا كل ما لديهم من ابتكارات وإبداعات وان يقدموا بدائل متعددة للتوصل إلى أفضل الحلول لها، دون الإصرار على رأي أو مقترح واحد فقط، بحيث تتوافر لديهم القدرة

على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة بشأنها، لان هذه الممارسة تؤدي إلى زيـادة ثقتهم بأنفسهم، وترفع درجة استعدادهم لمواجهة مشكلات أخرى قد تحدث فـي المستقبل، ويجب أن يكون المعيار الرئيس لحل أي مشكلة، أو اتخاذ قرار، هو في صالح المؤسسة وفي صالح الأطراف المختلفة أو الجهة التي يمثلونها.

وظيفة بناء الفريق:

في الوقت الذي يتحول فيه المجتمعون في اجتماعهم مع القائد التربوي إلـى فريـق عمل يسود أعضائه الانتماء والتعاطف، ويشتركون في أداء عمل واحد، ويتحمل كل عـضو مسؤولية المهمة الملقاة على عاتقه في هذا العمل، فإنهم يتمتعون في اجتماعهم بحق التعبيـر عن آرائهم وأفكارهم بحرية تامة، لان ذلك سيكون موجها لصالح أعضاء الفريق والمؤسسة أيضا من اجل التوصل إلى أهداف مشتركة، وتتطلب هذه الوظيفـة مـن أعـضاء الفريـق المجتمعين أن يستثمروا الاختلاف في الرأي بين الأعضاء للوصول إلـى أفـضل الحلـول والبدائل، لان ما يميز الفريق أن كل عضو من أعضائه على استعداد لان يتنازل عن رأيه إذا كان مخالفا لباقي أعضاء الفريق الذي ينتمي إليه.

وظيفة التفاوض:

تتطلب هذه الوظيفة من كل عضو مشارك في الاجتماع أن يساهم مساهمة فاعلة في إيجاد البيئة التفاوضية المناسبة من اجل التوصل إلى أفضل النتائج من خلال توافر الاستعداد النفسي لديه ليمارس العمليات التفاوضية، وقبوله التفاوض كقيمة ايجابية لحـل المـشكلات العالقة، مع تحليه بالصبر والمثابرة، وتطبيقه مبدأ المكسب لجميع الأطراف.

الوظيفة الاتصالية:

يتيح الاجتماع المعد له جيدا، وذو الإدارة المتميزة الفرصة للمشاركين كي يستخدموا مهارات التواصل المباشر ليس للتعرف إلى أفكارهم وآرائهم فقط، بل للتعامل معهم وتحديد دوافعهم واتجاهاتهم، وهذا يوفر الوقت والجهد على المجتمعين عوضا عن استخدام الهواتف أو كتابة التقارير وتبادلها مع الآخرين.

يتضح من ذلك أن الاجتماعات تعمل على تحقيق التعاون، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتنمية العلاقات الإنسانية في المؤسسة، كما تعتبر أيضا من الوسائل المفيدة في التنمية الذاتية للأعضاء، ففي أثناء الاجتماع يمكن اختيار الأفكار الجديدة، وممارسة النقد البناء، ويتعلم كل عضو كيف يقدم أفكاره بطريقة موضوعية، وكيف يصغي إلى أفكار الآخرين، وكيف يحترم وجهات نظرهم.

أركان الاجتماع:

ذكر حافظ (2009: 312-313) أن للاجتماع أركان أساسية لا بد من توافرها وهي:

1. **المدير:** الذي يتولى تنظيم الاجتماع، وتوفير كافة مستلزماته، وتوجيه أفراده.
2. **الأفراد:** يشاركون في الاجتماع، ويساهمون في النقاش- النقد- التوجيه.
3. **الإمكانات البشرية والمادية المتاحة:** التي يقوم المدير والأعضاء بالاستفادة منها لتحقيق نجاح الاجتماع.
4. **المكان:** وهو مكان عقد الاجتماع.
5. **الوقت:** تاريخ عقد الاجتماع (التاريخ- اليوم- الساعة).
6. **الفترة الزمنية:** التي تستغرق في التحضير لإعداد الاجتماع وتنفيذه.

7. الأهداف: وهي الأهداف المقصودة والمرجو تحقيقها من وراء عقد الاجتماع.

8. جدول الأعمال: ويتضمن الجدول الموضوعات التي سيتم مناقشتها أثناء الاجتماع.

9. التكلفة المالية: والتي يحتاجها ليكون اجتماعاً ناجحاً.

10. الكفاءة: وهي تحقيق اكبر قدر ممكن من الأهداف المرجوة.

أنواع الاجتماعات:

أشار الأغبري (2000: 432-434) إلى أنه بالرغم من تعدد أنواع الاجتماعات إلا أن أكثرها شيوعاً الأنواع التالية:

1- الاجتماعات المعلوماتية:

وأهم ما يندرج تحت هذا النوع:

أ- اجتماع الحصول على المعلومات:

يعقد القائد التربوي هذه الاجتماعات من اجل الحصول على المعلومات الخاصة بموضوع معين من بعض المرؤوسين في المؤسسة التي يقودها، ويستمع إلى آرائهم ومقترحاتهم ليحصل على أفضلها مستخدماً أسلوب العصف الذهني، ومتيحاً الفرصة للجميع دون تقييد لحرية أحد.

ب- اجتماع الإمداد بالمعلومات:

يخصص هذا الاجتماع عادة لتقديم بعض البيانات والمعلومات للمرؤوسين، وبخاصة عندما تكون هذه المعلومات على درجة عالية من الأهمية، أو عندما يخشى القائد أن تفسر أو تفهم بصورة خاطئة إذا ما أرسلت إليهم على شكل نشرة أو مذكرة مكتوبة.

2- الاجتماعات الإجرائية:

وأهم ما يندرج تحت هذا النوع:

أ- اجتماع حل المشكلة:

يعقد القائد التربوي هذا الاجتماع في حالة رغبته في التوصل إلى أنجح الحلول لمشكلة معينة أو قضية عالقة، وبخاصة إذا كان الأمر يتطلب مشاركة بعض المرؤوسين من ذوي الخبرة والرأي السديد.

ب- اجتماع اتخاذ القرار:

يعقد القائد التربوي مثل هذه الاجتماعات إذا كان يرغب في التوصل إلى قرار رشيد وحاسم في موضوع معين، وغالباً ما يدعو من لهم صلة بالحدث أو الموضوع المحدد، فيطلب منهم تقديم اقتراحاتهم الخاصة، وفي كل الأحوال لا بد أن ينتهي الاجتماع باتخاذ القرار المناسب الذي يحظى بقبول وموافقة معظم المشاركين في الاجتماع.

ج- اجتماع تطوير خطة المؤسسة:

يهدف القائد التربوي من عقده لمثل هذا الاجتماع إلى تطوير خطة المؤسسة التي يقودها. فيطلب من فريق التطوير جمع المعلومات والبيانات الخاصة بمجالات الخطة، ثم تخضع هذه البيانات والمعلومات إلى التحليل باستخدام أدوات خاصة، من قبل فريق التطوير الذي يرأسه القائد التربوي، ومن ثم يتم التوصل إلى الحاجات الحقيقية التي ترتب حسب الأولويات وفق معايير متفق عليها. وفي ضوء ما سبق يقوم فريق التطوير والقائد التربوي بإجراء التحسينات على خطة المؤسسة حتى تكون واقعية وقابلة للتطبيق وتتسم بالمرونة.

2- اجتماعات تحويلية:

وأهم ما يندرج تحتها:

أ- اجتماع بناء فريق العمل

يعد القائد التربوي هذا الاجتماع عندما يريد أن يشكل فريق عمل فاعل بمشاركة واستشارة المرؤوسين في المؤسسة التي يقودها، حيث يستمع إلى آرائهم واقتراحاتهم وأفكارهم ذات الصلة بهذا الموضوع، ومن ثم يتم بناء فريق العمل تشاركياً ووفق معايير محددة متفق عليها من قبل المشاركين في الاجتماع.

ب-اجتماع توجيهي إرشادي:

يلجأ القائد التربوي إلى هذا الاجتماع مع العاملين معه عندما يريد توجيههم وتوعيتهم ورفع مستوى أدائهم أو يريد إكسابهم بعض المهارات أو توسيع آفاق مداركهم من اجل زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المنشودة.

وأشار درة (2009: 41-43) أيضا إلى نوعين آخرين للاجتماعات هما: الاجتماعات الرسمية والاجتماعات غير الرسمية. في الاجتماعات الرسمية يتبع الأعضاء الإجراءات البرلمانية بدقة، مما يعني أن رئيس الاجتماع يترأس الاجتماع ويتلو اقتراحا، وعندها يتم التصويت،، ولا يشارك رئيس الاجتماع في المناقشات إلا إذا غادر كرسي الرئيس. كذلك فان على الأعضاء أن يقفوا ليتعرف عليهم أعضاء الاجتماع، وتكون مدة النقاش في هذه الاجتماعات عشر دقائق لكل عضو في المرة التي يتحدث فيها ما لم يكن هناك قاعدة تنص على غير ذلك، كما يمكن لكل عضو أن يتحدث مرتين.

أما في الاجتماعات غير الرسمية فيكون الرئيس جالسا ويشارك مشاركة فعالة في طرح الاقتراحات ومناقشتها، كما يصوت على جميع القضايا المبحوثة ولا توجد هناك قيود على النقاش، ويستطيع الأعضاء بحث أي قضية دون تقديم اقتراحات رسمية.

وتنقسم الاجتماعات الرسمية إلى الأنواع التالية:

1- الاجتماع السنوي:

ويعني الاجتماع السنوي أمرين:

- الاجتماع السنوي الوحيد لمؤسسة ما.
- الاجتماع المنتظم في فترات محددة تحددها الأنظمة والتعليمات في المؤسسة.

2- الاجتماع المنتظم:

هو اجتماع يعقد بانتظام لهيئة أو مؤسسة ما إما أسبوعيا أو شهريا أو كل أربعة أشهر أو أي وقت تحدده الأنظمة والتعليمات.

3- الاجتماع المؤجل:

هو الاجتماع الذي يكون استمرارا لاجتماع سابق، فعندما لا تستطيع المؤسسة إنهاء مناقشة القضايا في اجتماع منتظم ما فإنها ترى عقد اجتماع آخر في وقت يسبق الاجتماع المنتظم القادم.

4- الاجتماع التنفيذي:

وهو اجتماع للمؤسسة أو الهيئة يقتصر على الأعضاء المختصين فقط ويكون اجتماعا مغلقا.

5- الاجتماع الخاص:

وهو الاجتماع الذي يعقد خارج الوقت المحدد المنتظم.

6- الجلسات:

وهي سلسلة اجتماعات متصلة تعقدها مجموعة من الأشخاص وتبحث موضوعا أو برنامجا واحدا.

7- المؤتمرات:

وهي لقاءات لمندوبين عن الوحدات التنظيمية في مؤسسة ما، وقد تكون المؤسسة في أكثر من ولاية أو مقاطعة، ويكون المندوبون في المؤتمر ممثلين للوحدات التنظيمية في المؤسسة.

يتضح مما سبق اختلاف أنواع الاجتماعات، وبالرغم من هذا الاختلاف الا ان ثمة عناصر مشتركة بين هذه الاجتماعات كافة، حيث لابد من وجود شخصين على الأقل من اجل عقد اجتماع، وكذلك ضرورة وجود هدف أو غرض يعقد الاجتماع لأجله، كما ينبغي أن ينطوي الاجتماع على التواصل بين الأشخاص الحاضرين فيه، وان يعد وفقا لقواعد معينة، وفي زمان ومكان محددين وكلاهما عادة ما يتم تقريرهما مسبقا.

مبررات عقد الاجتماع

إذا لم تتوفر أسباب مقنعة لعقد الاجتماع يصبح مضيعة للوقت والجهد والمال، ولذلك يجب توافر واحد أو أكثر من الأسباب التالية لعقد الاجتماع كما أشار إليها حافظ (2009: 314):

1. وجود مشكلة أو قضية تتطلب المتابعة والتقويم المستمر وتحتاج إلى رأي جماعي.
2. وجود حاجة لتغيير الوضع والنظام المطبق حاليا أو تطويره.

3. الرغبة في تحقيق التعارف والتآلف بين أعضاء الاجتماع، وكذلك الحاجـة إلـى تدريب أعضاء الاجتماع وتنمية مهاراتهم وتنشيط أفكارهم وآرائهم.

يتضح من ذلك بان الاجتماعات تلبي متطلبات تنظيمية واجتماعية لا غنى عنها في أي مؤسسة.

مظاهر الاجتماعات الفعالة وغير الفعالة

أشار نبهان (2007: 57) إلى أن الاجتماعات منها الفعالة والتي تحقق الأهداف التي عقدت من اجلها، ومنها غير الفعالة التي لا تحقق أي من هذه الأهداف، وفيما يلي مظاهر كل منهما:

مظاهر الاجتماعات الفعالة:

1. إيضاح الهدف من الاجتماع قبل انعقاده.
2. الإعداد والتحضير المسبق من قبل المشاركين في الاجتماع.
3. وجود جدول أعمال وتحديد وقت محدد لكل بند، والتقيد بذلك.
4. ضبط عملية النقاش واقتصار الحديث على الأفراد الذين يقدمون إسهامات وإضافات مفيدة ذات صلة وثيقة بموضوعات وأهداف الاجتماع.
5. اقتصار الدعوة والحضور في الاجتماع على الأشخاص المعنيين بالقضايا المطروحة للنقاش.
6. توفير المعلومات والبيانات اللازمة للموضوعات التي يحتويها جدول الاجتماع.
7. تحقيق أهداف الاجتماع خلال الفترة الزمنية المحددة له.
8. الخروج بقرارات وخطوات تنفيذية عندما تستدعي الحاجة ذلك.

مظاهر الاجتماعات غير الفعالة:

أما الاجتماعات غير الفعالة التي أشار إليها نبهان (57:2007) فمن أهم مظاهرها: غياب الهدف أو الغرض من عقد الاجتماع، وتعقيد القضايا السهلة، والاستمرار لمدة طويلة، بالإضافة إلى الكلام والنقاش المطول واستئثار البعض بالكلام، وتعطيل القرارات والخطوات التنفيذية، وكذلك عدم وجود مقرر للاجتماع.

أسباب فشل الاجتماعات

قد يقول قائل: إنه قد اتخذ من الأسباب ما يجعلها ناجحة ولكنها فشلت في نهاية الأمر ولا يعرف لهذا الفشل سببا واضحا، فهنالك أسباب عديدة تقف وراء فشل الاجتماعات منها ما يلي، كما أوردها فتحي(2002: 15-16):

أ- عدم وجود سبب قوي لعقد الاجتماع، حيث يتم الدعوة لعقد اجتماع دون وجود هدف محدد تماما وبدقة للخروج به من هذا الانعقاد.

ب-تعقيد الأمور والنزاعات والخلافات بين المجتمعين، مما يجعل المجتمعين في حالة خوف وسلبية وانهزامية في الاجتماع.

ج- طول الاجتماع من حيث الوقت.

د- افتقاد الاجتماع إلى الإعداد المسبق مما يؤدي إلى زيادة الارتباك وخلق المنازعات من خلال وجود جدول أعمال غير واضح المعالم.

هـ- عدم مناسبة الحاضرين في الاجتماع سواء بزيادة أعدادهم أو بنقص الحاضرين، ففي زيادة العدد عن الحد المناسب تزداد نسبة طالبي التحدث فيزداد وقت الاجتماع ويتجنب البعض الحديث تفاديا فتزداد الأمور تعقيداً.

وفي قلة العدد عن الحد المعقول تنخفض نسبة الكفاءة والفعالية في اتخاذ القرار، وقد يحتاج المجتمعون إلى أحد الأفراد فلا يجدونه؛ فإما أن يتم تأجيل الأمور أو يتم اتخاذ قرار بناء على معلومات غير مكتملة.

و- عدم الاهتمام بمتابعة تنفيذ المهام المكلف بها الغير.

ز- البعد عن جوهر الأمور المراد مناقشتها في الاجتماع.

مشكلات الاجتماعات وأساليب التغلب عليها

أشار عبد الكريم (2007: 18) إلى مجموعة من المشكلات التي تواجه الاجتماعات، ومن هذه المشكلات عدم إتاحة الفرصة للمشاركين للتعبير عن آرائهم ومشاعرهم وعدم ملاءمة وقت الاجتماع للمشاركين، وعدم ملاءمة التسهيلات المادية والظروف البيئية للاجتماع، وكذلك عدم التقيد بالمدة أو الوقت المحدد للاجتماع، وكثرة المقاطعات والمناقشات الجانبية بين الأعضاء، بالإضافة إلى عدم رضا المشاركين عن الاجتماع وسوء اختيار المشاركين. ومن أساليب التغلب على هذه المشكلات كما ذكرها عبد الكريم (2007: 18):

1. اختيار الوقت الملائم للاجتماع بحيث يحقق الهدف منه.
2. التعرف على أسباب عدم الرضا.
3. التأكد من أهداف الاجتماع والالتزام بمناقشة بنود جداول الأعمال.
4. توجيه المناقشات والمداولات بين الأعضاء نحو أهداف الاجتماع.
5. تحديد وقت الاجتماع بما يتناسب مع الموضوعات المطروحة للدراسة والتقيد بالفترة الزمنية.
6. الحد من هيمنة بعض الأفراد الذين يرغبون في التحدث باستمرار.

إدارة الاجتماعات:

تعرف إدارة الاجتماعات على أنها "القدرة على الاستفادة من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لتوجيه الاجتماع وقيادة المشاركين فيه بأقصى كفاءة.واقل تكلفة واقصر وقت لتحقيق الأهداف المرسومة له" (حافظ، 2009: 312).

وينبغي أن يمتلك القائد التربوي الفعال جملة من المهارات كي يدير الاجتماع بفاعلية وأثر ومن أهم تلك المهارات كما أشار إليها أبو عابد (2005: 435-437):

1- إجادة افتتاح جلسة الاجتماع:

إن امتلاك القائد التربوي لهذه المهارة يساعد في إعداد المشاركين نفسيا وذهنيا للتعامل مع ما يطرح في الاجتماع بجدية وموضوعية مما يحقق الأهداف المرجوة من انعقاده، لأن الافتتاح الجيد للجلسة يزيل القلق والتوتر لدى المجتمعين حيث يقوم القائد التربوي بتقديم الشخصيات التي تشارك في الاجتماع لأول مرة، ويوضح الهدف من عقد الاجتماع، ويعرض جدول الأعمال، كما يحدد الوقت المتوقع أن يستغرقه الاجتماع، ويشرح كيفية إدارة المناقشات في أثنائه.

2- إدارة وقت الاجتماع واستثماره

يستطيع القائد التربوي الذي يمتلك هذه المهارة أن يدير وقت الاجتماع المحدد بفاعلية إذا استخدم أساليب منها: توظيف الاتصال الحركي والبصري مع المتحدث لتذكيره بأنه تجاوز الوقت المحدد له، واستخدام الجدية عندما تتضارب الآراء، والتدخل في الحديث مع المتحدثين الذين يستغرقون وقتاً طويلاً، واقتراح عدد المتحدثين في كل جانب من جوانب الموضوع محور النقاش، والوقت المخصص لكل منهم منذ بداية الجلسة.

3- تشجيع المشاركين على المساهمة في المناقشات:

يحرص القائد التربوي الفعال على مشاركة جميع المجتمعين في المناقشات الجارية أثناء الاجتماع ليحصل على مقترحاتهم وأفكارهم وآرائهم، وحتى يضمن هذه المشاركة لا بد له من مساعدة بعض الأعضاء في الحديث ببعض الكلمات، وتوجيه الشكر للمتحدث عند نهاية حديثه، ومداعبة الأعضاء الذين لا يشاركون في المناقشات بطريقة تشجعهم على المشاركة وإبداء الرأي.

4- الإدارة الجيدة للنقاش والحوار في أثناء الاجتماع:

إن امتلاك القائد التربوي لهذه المهارة يمكنه من إمداد المشاركين بالمعارف والاتجاهات التي تساعدهم على التفكير بعمق في القضايا المطروحة عليهم، ويهيئ لهم الفرص لتقديم ابتكاراتهم وإبداعاتهم وتقديم وجهات النظر المختلفة والدفاع عنها بهدف التوصل إلى قرارات رشيدة وملزمة، وذلك من خلال تسهيل الدخول إلى الموضوع محور النقاش، ومساعدة القائد للمجتمعين في نقاش الموضوع لتكوين تصور مشترك حوله، ووضع معايير متفق عليها لاختيار الحلول والمقترحات، ومن ثم صياغة تلك الحلول أو المقترحات في صيغة قابلة للتطبيق.

5- استخدام الوسائط السمعية/ البصرية:

بواسطة هذه المهارة يستطيع القائد التربوي توضيح وتبسيط المعلومات والبيانات للمشاركين وعرضها بصورة تسهل عمليات المشاركة في النقاش والحوار والتعبير عن الأفكار مما يوفر الوقت والجهد ويجذب المجتمعين إلى موضوع الاجتماع.

6- تحقيق الانضباط داخل الاجتماع:

يستطيع القائد التربوي الذي يمتلك هذه المهارة أن يتبع أسلوب الوقاية في التعامل مع الأشخاص المشاركين في الاجتماع، حتى لا يصل إلى مرحلة الصدام أو الاحتكاك التي قد تؤدي إلى حدوث مشكلات، وذلك من خلال توجيه الشكر والتقدير في نهاية حديث كل مشارك، واستخدام كلمة (ولكن) أو (الأفضل) بدلاً من استخدام كلمات تشير إلى الرفض.

طرق إدارة الاجتماعات:

أشار حافظ (2009: 317-318) إلى عدة طرق لإدارة الاجتماعات، وتعتمد هذه الطرق على الهدف من الاجتماع، ولا يغيب عن الأذهان أن كل طريقة لها ايجابياتها وسلبياتها، ويمكن إيجازها كما يلي:

طريقة العصف الذهني: هدفها التطوير والإبداع، حيث يطلب الرئيس من أعضاء الاجتماع تزويده بآراء ومقترحات عن موضوع ما أو مشكلة معينة.

طريقة الإحصاء: هدفها تحديد حاجات المؤسسة وتوزيع الميزانيات، وتستخدم في القضايا الرقمية، حيث أن كل فرد من أفراد الاجتماع يعطي رأيه وتجمع الآراء ويتخذ القرار المناسب، ثم يوزعه على الأعضاء مرة أخرى للتقويم والتعديل.

طريقة دلفاي: هدفها جمع المعلومات من الخبراء والمتخصصين، حيث يرسل إلى العضو المتخصص أو الخبير المعلومات المراد بحثها ويطلب رأيه، ثم تبلور بعد جمعها في رأي أو اقتراح وترسل مرة أخرى حتى يتم بلورة رأي نهائي يصلح للمشكلة المراد بحثها.

الطريقة الشكلية: هدفها إنتاج قرارات أفضل بمشاركة الجميع، حيث يتلو رئيس الاجتماع على الأعضاء البند الأول من الاجتماع ليعطي الأعضاء آرائهم فإذا حدث اجتماع على الرأي

من كل الأعضاء ينتقل إلى البند الثاني وهكذا، ومن الممكـن أن يـستخدم التـصويت بـين الأعضاء للأخذ بالاقتراح الأعلى.

طريقة فيلبس: وهدفها تقديم أفكار أكثر لحل المشكلة، وتختلف عن الطريقة الشكلية في كونها تقسم أعضاء الاجتماع إلى مجموعات فرعية كل مجموعة لها رئيس لتقـدم أفكـارا ويـتم اختيار أفضلها لحل المشكلة.

خطوات إدارة الاجتماعات

أشار ماهر (2005: 53-61) إلى أن إدارة الاجتماعات ليست بالعملية السهلة فهـي تحتاج إلى مهارة عالية، كما تتطلب خطوات معينة قبل عقدها، وفـي بـدايتها، وفـي إدارة مناقشاتها، وبعد عقدها، وهذه الخطوات كالتالي:

أولا: قبل الاجتماع

يتم تحديد موضوعات الاجتماع، وأيضا بالتشاور مع الأعضاء المشاركين في الاجتمـاع، والتأكد من إعداد وتوزيع الاجتماع، وجدول أعمال الاجتماع على جميع الأعضاء، ووضع موضوعات الاجتماع في تسلسل يعكس أهميتها، كما يمكن ترتيب الموضـوعات بحيـث توضع الموضوعات التي فيها خلاف وجدل أولا، والموضوعات التي فيها اتفاق في نهاية الاجتماع، وحتى تكون نهاية الاجتماع ذات اثر نفسي طيب على المشاركين، كذلك لا بـد من تحديد الوقت اللازم لمناقشة كل موضوع، وذلك كأسلوب لمراقبة الوقت في الاجتماع. كما يتم تحديد من سيشارك في اللجنة أو الاجتماع، وتحديد عددهم، وتحديد دور كل فـرد في الاجتماع ومساهمته في الجوانب الفنية أو المناقشات، وقراءة كل الأوراق والمستندات الخاصة بالاجتماع، وتهيئة المكان المناسب للاجتماع مـن حيـث الحـرارة والتهويـة، والأدوات المكتبية، والأوراق، والأقلام، ووسائل الإيضاح اللازمة، وتحديد وقـت بدايـة

الاجتماع، وليس من المفضل بدايته مبكرا في اليوم، فربما يكون عدد الحاضرين اقل من المتوقع، كما قد يفضلوا أن يقوموا بأعمالهم الأصلية في بداية اليوم، كما لا يفضل أن يكون الاجتماع في وقت متأخر، وإلا ستكون نتيجة الإرهاق وعدم الكفاءة.

كما يتم تحديد أماكن جلوس الأعضاء قبل بداية الاجتماع، وذلك بناء على معرفة رئيس الاجتماع بكل منهم، فالأفراد كثيرو الكلام يجب أن يجلسوا بجواره عن يمينه ويساره، أما الأعضاء المتعارضين بصفة دائمة في الرأي فلا يجب أن يجلسوا وجها لوجه حتى لا يكون هناك فرصة لقيام مشادات بينهم أثناء الاجتماع، وتوفير المعلومات والمستندات لكل أعضاء الاجتماع، ويفضل أن يكون ذلك في ملف متكامل يرسل إلى أعضاء الاجتماع قبل بدايته بفترة كافية، ويقوم رئيس الاجتماع بإعداد ملف لنفسه، يضع في ثناياه وهوامشه خطة لكيفية عرض كل موضوع، أساليب الإقناع، ومتى سيتدخل في الحديث، ومتى سيقدم اقتراحاته، وهي بمثابة مسودة له في كيفية إدارة الاجتماع.

ثانيا: بداية الاجتماع

بدء الاجتماع في الوقت المحدد، وعدم التأخر، وإدارة بنود وموضوعات الاجتماع كما هو مدون في جدول أعمال الاجتماع، وبنفس الترتيب، كذلك تحديد الهدف أو الغرض من كل بند أو موضوع سيبدأ مناقشته، وسرد الموضوعات التي سيتم تناولها بشكل سريع، والزمن المحدد لكل منها في المناقشة، والتنبيه بضرورة الالتزام بهذه المواعيد، وتقديم الأعضاء الجدد الذين يحضروا الاجتماع لأول مرة، وذكر أسماء الأعضاء المعتذرين، والأعضاء الذين لم يحضروا.

ثالثا: إدارة المناقشات

إعطاء الاجتماع الشكل الديمقراطي من حيث الإجراءات وأسلوب المناقشة، والعدل في تقسيم الوقت بين المتحدثين، وإعطاء فرصة لأكبر عدد ممكن من المشاركين في الحديث.

إذا كان الاجتماع سيستغرق وقتا طويلا ، لا بد من اخذ فترة راحة، وتقديم بعض المشروبات كي يستعيد الأعضاء نشاطهم، وكذلك لا بد من تلخيص المناقشات في نهاية كل موضوع، أو في منتصفه، والاستماع جيدا لما يقوله كل عضو، وملاحظة كيف يستمع إليه الآخرون وما هي ردود أفعالهم.

بالإضافة إلى تنبيه المشاركين لما فات من وقت، وما إذا كان هناك خروج عن الوقت المحدد، وتشجيع الأفراد الصامتين على التحدث والمشاركة في المناقشة، والاحتفاظ بسجل يسجل فيه الأعضاء آرائهم، حتى يكونوا أكثر حرصا فيما يقولون، وإذا جاء وقت نهاية الاجتماع، يقوم رئيس الاجتماع بإنهاء الاجتماع وتلخيص ما دار فيه، وتحديد النتائج التي تم التوصل إليها، واخذ موافقة عامة على ما حدث، وشكر المشاركين على الحضور، وتحديد ما يجب أن يقوم به كل عضو، وتنبيههم إلى موعد ومكان الاجتماع القادم.

رابعا: بعد الاجتماع

التأكد من أن جميع الملاحظات قد تم تدوينها، وكتابة محضر الاجتماع الذي يقوم بتلخيص المناقشات والقرارات التي اتخذت، والتأكد من الأعضاء المكلفين بمهام معينة يقومون بها فعلا، ويراجع رئيس الاجتماع نفسه، ويقيم عمله، ويحدد الشيء الجديد الذي يمكن أن يضيفه في الاجتماع القادم.

يتضح مما سبق أن أي اجتماع حتى تنبثق عنه إجراءات وقرارات فاعلــة، ويحقــق الأهداف المرجوة منه، من المهم جدا أن يكون انعقاده صحيحا، حتى لا تكون النتائج المترتبة عليه عرضة للطعن والبطلان.

معالجة المواقف الشخصية المعيقة للاجتماعات

أشار كل من عريفج (2007: 154-155) وأبو عابد (2005: 445-448) وسلامة (1989: 20) أن فساد الاجتماعات في بعض الحالات يأتي من بعض الشخصيات التي تعيق بسلوكياتها نجاح الاجتماعات، ومن هذه الشخصيات:

1. **الثرثار:** وهو الشخص الذي يتجاهل دور الآخرين بالمشاركة فيواصــل اســتعراض أفكاره وآرائه وقدراته صائبة كانت أم سطحية وهامشية، مما يعيق التقدم في جدول أعمال الاجتماع. ولما كانت محاولة تثبيطه قد تنعكس سلبا علــى الآخــرين ممــن يرغبون في المشاركة فانه قد يكون من المفيد لتقليل مداخلاته تشجيع الآخرين لإبداء الرأي فيما يقوله، وبذلك يتم تحجيم دوره إلى حد ما.
2. **المجادل:** وهو الشخص الذي يبدي وجهة نظر مخالفة لكل وجهة نظر تطرح حتــى ولو كان مقتنعا بصحة وجهة النظر المطروحة، وتراه يتراجع بالمناقشات إلى بدايتها مع كل فرصة سانحة. ويحتاج رئيس الاجتماع أن يحتوي مثل هذا الشخص بوعــده بتخصيص وقت خارج الاجتماع لمتابعة طروحاته، والتقدم باتجاه استكمال متطلبات جدول الأعمال.
3. **الملتزم بالــصمت:** وهو شخص قد يشعر بــالتفوق علــى الآخــرين فــلا تجتذبــه الموضوعات التي يتداولونها، ولذلك لا يشاركهم في إبداء الرأي مثلما لا يشارك في الاستيضاح. ولربما يتمكن رئيس الاجتماع من حفزه إلى المشاركة بالتنويه بــبعض

مساهماته أو بطلب رأيه في تقييم بعض وجهات النظر مع شيء من الإطراء لأحكامه.

4. **المتخوف من الكلام:** وهو شخص يمكن سحب قدمه وجره إلى المشاركة من خلال سؤال سهل يتمكن من الاستجابة له بما يكفل شكره على سلامة الاستجابة.

5. **العاجز عن الإفصاح:** وهو الشخص الذي لا يتمكن من ترميز رسالته بشكل يتطابق مع فحواها، فيلجا رئيس الاجتماع إلى ترجمة نصوص كلامه طالبا منه التصويب إن كانت الترجمة خاطئة، متحاشيا قدر الإمكان إشعاره بأنه هو نفسه الشخص غير المفهوم.

6. **الشخص الذي يكثر من الهمس مع مجاوريه:** يحتاج رئيس الاجتماع أن يستوضح من هؤلاء الأشخاص أن كان ما يتحدثون به يمكن أن يكون ذو معنى بالنسبة للآخرين لو أعطيت لهم فرصة الحديث الجهري، وهي طريقة قد تكون لبقة وآثارها المحرجة خفيفة.

7. **المبالغ في المبادرة للمساعدة:** فلا يترك فرصة للنشاط من جانب الغير، ويضطر الرئيس إلى مشاغلته في موضوع لا يرغب فيه الحضور يستغرق وقته وطاقته حتى تتاح للآخرين فرصة للمشاركة في الأمور الاعتيادية.

8. **المعاند:** وهو الشخص الذي لا يعبأ بمقترحات الآخرين لثقته المتناهية في قدراته وإمكاناته، ويضطر رئيس الاجتماع إلى مطالبته بإعادة النظر في طروحاته وتقبل الإجماع.

يتضح مما سبق أن القائد التربوي يواجه أنماطا مختلفة من سلوكات المشاركين في الاجتماعات، لذا عليه ان يتذكر بان نجاحه في إدارة الاجتماعات لا يعتمد على إدراكه

للمحتويات والأساليب والوسائط المناسبة فقط، بل يعتمد أيضا على مهارته في التعامل مع تلك الأنماط السلوكية المختلفة وقدرته على استثمارها بشكل يساهم في تحقيق أهداف الاجتماع.

بدائل الاجتماعات

يحتاج التحضير للاجتماعات إلى كثير من الجهد والانضباط وقليل من الوقت والمال. لكن رغم أهمية الاجتماعات كأنشطة لا غنى عنها في حياتنا المعاصرة إلا انه يمكن الاستعاضة عن حضور الأعضاء بأشخاصهم لبعضها، وفيما يلي عرضا لأهم بدائل الاجتماع كما أشار إليها عبد الكريم (2007: 33-37):

أولا: الاجتماعات الهاتفية

يمكن للأعضاء أن يعقدوا اجتماعا هاتفيا يسمع خلاله كل واحد منهم الآخر، لكن لان الشخص لا يرى الآخر أثناء المحادثة الهاتفية، ألغيت بذلك إحدى شروط الاجتماع وهي المقابلة، رغم ذلك يخدم الاجتماع الهاتفي أغراضا كثيرة، حيث انه يسمح بالاجتماع إذا كان التنظيم كبيرا وتفرقت عضويته في أماكن بعيدة عن بعضها، ويجب أن يحضر كل الأعضاء بميعاد الاجتماع الهاتفي وأن يستجيب صوتيا عبر الهاتف وفي الوقت المحدد، ويقر الاجتماع الهاتفي قراراته شفويا عن طريق مناداة الاسم أو بالموافقة العامة.

ثانيا: الاجتماع بواسطة البريد

يعد البريد واسطة سهلة ورخيصة ومتوافرة بأشكال مختلفة، حيث يمكن للتنظيم أن يرسل بطاقات وجداول أعماله ومحاضر اجتماعات لأعضائه عن طريق البريد، كما يمكن التصويت بالبريد إذا أرادوا ذلك.

ثالثا: الاجتماع بواسطة الحاسوب

أصبحت خدمات الحاسوب دعامة أساسية من دعامات المؤسسة العصرية، ففيه يمكن خزن ومعالجة كميات هائلة من المعلومات بسرعة فائقة، وبالتالي أصبح في إمكان أي تنظيم أن يخزن معلوماته ويجددها ويتيحها بسرعة وسهولة عبر وحداته الطرفية لهيئاته ومكاتبه الفرعية، ولرؤساء وحداته في مواقع عملهم أو في مكاتبهم. وبفضل الحاسوب أيضا أصبح ممكنا عقد الاجتماعات المسموعة والمرئية بين الأعضاء حين يكونون بعيدين عن بعضهم بعضا ومتفرقين كل واحد منهم في مدينة أخرى أو في موقع أو قطر آخر.

تتيح هذه الاجتماعات مشاركة حية من الأعضاء دون أن يحضروا الاجتماع بأشخاصهم فعليا، حيث يمكنهم الحاسوب من أن يسمعوا ويروا بعضهم البعض في شاشته ويتداولوا الاقتراحات ويصلوا فيها لقرارات وكأنهم يجتمعون في نفس المكان.

ما زالت هذه الخدمة مكلفة، لكن يمكن في المقابل تصور الكسب الذي يجنيه القادرون عليها من مديري المؤسسات المالية والعلمية، حيث توفر لهم الوقت الذي يحتاجون إليه كثيراً.

رابعا: الاجتماع عبر البريد الالكتروني

يمكن في ظرف طارئ أن يجتمع الأعضاء عبر البريد الالكتروني إذا كان هناك حاجة لتبادل وثائق مكتوبة أو إذا كانت الوثائق بشكل طويل بحيث لا يمكن قراءتها عبر الهاتف، ويُسمح بهذا الاجتماع إذا توافرت هذه الخدمة لكل الأعضاء (حاسوب وجهاز هاتف)، وكانوا جميعا معتادين على استعمالها.

خامسا: الاجتماع عبر الفاكس

يمكن الاجتماع بتبادل الوثائق عبر الفاكس بطريقة سريعة ورخيصة، وخدمات الفاكس مفيدة للمكتب في الظروف الطارئة بل وفي الظروف العادية، إذ أن تكلفة إرسال الوثائق عبر الفاكس أرخص منها بالبريد السريع وأضمن.

يتضح مما سبق أن القائد التربوي حين يكون إداريا ماهرا، يستطيع أن ينجز الكثير من أعمال التنظيم دون أن يعرضها لاجتماع وان يكون ذلك في حدود سلطاته، فيمكنه أن يتصل بالأعضاء هاتفيا أو بأي وسيلة مناسبة أخرى لمعرفة إن كانت لديهم مسائل معينة يودون مناقشتها، فقد لا يكون هناك منها القدر الذي يستدعي عقد اجتماع لمناقشته، وقد يرسل للأعضاء بصفة دورية التقارير والمذكرات والنشرات الداخلية، فقد تغني هذه المعلومات عن الاجتماع في بعض الأحيان، وقد يزور الأعضاء في مواقعهم ويستمع إليهم ويحسم معهم اغلب المشكلات التي تواجههم.

اتخاذ القرارات:

القرار لغة، "كلمة لاتينية تعني القطع أو الفصل" أما اصطلاحا، فقد اتفق الباحثون والمتخصصون على أن القرار هو " إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة المتاحة التي يمكن إتباعها" (العمري، 2002: 308).

وتعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها" عملية يتم من خلالها اختيار أفضل البدائل المتاحة، بعد القيام بدراسة مستفيضة للنتائج المتوقعة من كل بديل، وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة" (حجاجحة، 2004، 22)

وأشار الخولي (2009: 11) إلى أن عملية اتخاذ القرار هي " العملية التي تؤدي الى اختيار بين بدائل مختلفة، وهي ليست عملية عشوائية بل هي أداة أساسية في العملية التربوية،

وتعني الاستقرار على اختيار حل مناسب لمشكلة ما، لذلك تعرف بأنها اختيار مدرك لبديل واحد بين بديلين أو أكثر من البدائل الممكنة لحل مشكلة ما، كما أنها سلسلة متصلة فكل قرار يسبقه قرار ويتبعه قرار إلى أن يتم التنفيذ وتتحقق الأهداف".

وتعرف كذلك بأنها " اختيار من بين بدائل معينة، وقد يكون الاختيار دائما بين الخطأ والصواب، وإذا لزم الترجيح وتغليب الأصوب والأفضل أو الأقل ضررا، وهي سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين، أو هي مسار فعل يختاره المقرر باعتباره انسب وسيلة متاحة أمامه لانجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها لحل المشكلة التي تشغله" (عدوي، 2010: 231).

وان عملية اتخاذ القرار عملية هامة جدا في أي إدارة تعليمية، وهي المرحلة الثانية التي تلي مرحلة صنع القرار، ويتم اتخاذ القرار بعد عملية صنع وإعداد للبدائل المحددة لحل مشكلة ما، وبعد دراسة هذه الحلول وتحليلها تتم عملية اختيار الحل الأمثل بواسطة متخذ القرار المسؤول عن الإدارة، وهو يمثل قمة الهرم القيادي بها واهم وظيفة له هي عملية اتخاذ القرارات (الخولي، 2009).

يتضح مما سبق أن عملية اتخاذ القرارات هي مجموعة الخطوات التي يقوم بها المسؤولون في أي مؤسسة تربوية كانت أم غير تربوية، والتي تقوم على المنجية العلمية من خلال التعرف على المشكلة التي تواجه المؤسسة أو الأفراد فيها، وتحليل هذه المشكلة وجمع المعلومات عنها لتحديد البدائل المناسبة من بينها، ومتابعة عملية تنفيذ القرار.

أهم مقومات القرار الفعال:

أشارت الحريري (2007: 235-236) إلى أن القائد الناجح يحرص على أن تكون القرارات التي يتخذها فعالة، ولتحقيق القرار الفعال فإنه ينبغي مراعاة الآتي:

1. أن تكون إمكانية تنفيذ القرار قد دخلت في تكوين القرار ذاته، أي أن يصبح القرار بحكم تركيبه قرارا مترجما إلى خطة عمل.
2. أن يركز على وجهات النظر المختلفة بحيث لا تكون هناك مناقشة للحل إلا بعد الاتفاق على حل للمشكلة، وهذا يعني طرح عدد كبير من البدائل، أي أن وجهات النظر المختلفة هي التي تولد البدائل.
3. إيجاد بيئة عمل مناسبة: كوضوح أهداف العمل وتوضيح المهام والمسؤوليات لكل فرد في التنظيم، وتوفير قنوات اتصال فعالة، ولعل القيادة التشاورية هي التي تستطيع إرساء قواعد الاحترام والتقدير المتبادل بين أعضاء المؤسسة.
4. الالتزام بالأسلوب العلمي في عملية صناعة القرارات: فاللجوء إلى جمع المعلومات والبيانات والتأكد من سلامتها ودقتها وإتباع الأسلوب العلمي في تحديد المشكلة وتشخيصها بشكل دقيق، ووضع البدائل وتقييمها واختيار أفضلها، ومن ثم تنفيذها على ارض الواقع، ومتابعتها وتقويمها أمر في غاية الأهمية لاتخاذ القرار الفعال.
5. اختيار أفضل الحلول: إن عملية طرح عدة بدائل تساعد في تحديد الحل الأفضل وذلك بناء على عدة اعتبارات أهمها: قلة الأخطار المتوقعة، قلة الجهد المبذول الذي يعطي أفضل النتائج، وقدرة الأفراد ومهاراتهم.
6. إشراك المرؤوسين في صناعة القرار: لان ذلك يسمح بالمناقشة ويمنح هؤلاء الذين سيتأثرون به فرصة المشاركة في صياغته، كما يساعد على توليد الأفكار العديدة وتقوية نوعية القرار المتخذ.

7. العقلانية وضبط النفس: يحتاج القرار الفعال إلى درجة من العقلانية وعدم التسرع في اتخاذ القرار.

8. الترفع عن المصالح الشخصية: من الضروري أن ينظر متخذ القرار إلى المصلحة العامة ويضعها فوق كل اعتبار متناسيا مصالحه الشخصية ومنافعه الخاصة.

ومن أهم عوامل نجاح عملية اتخاذ القرارات، كما أشار إليها بوحوش (1994: 65) ما يلي:

1. التركيز على الجوانب العملية والإجراءات القابلة للتطبيق.
2. إقناع الآخرين بحيوية القرار وأهميته مع تقديم البراهين على ذلك.
3. عدم التسرع في اتخاذ القرارات، ودراسة القرارات جيدا حتى تتحقق النتائج.
4. توفير عدد من البدائل القابلة للتطبيق.

أنواع القرارات

تختلف القرارات وتتنوع تبعا لاختلاف المشكلات والظروف والحالات التي قد يراد اتخاذ القرار بشأنها، وعليه فقد قسم كل من واتم وجيننجز(Wattam & Jennings, 1998) وحريم (2004: 97) القرارات إلى الأنواع الآتية:

قرارات مبرمجة: وهي عبارة عن قرارات تعالج وتتناول المشكلات والحالات والمواقف التنظيمية المتكررة والروتينية، إذ يمكن وضع إجراءات محددة لاتخاذ القرارات بشأنها.

1. **قرارات غير مبرمجة**: وهي عبارة عن قرارات غير محددة، تتعلق بمشكلات وحالات ومواقف متجددة، لا يوجد إجراءات معدة مسبقا لمعالجة الموقف أو المشكلة وذلك لكونها معقدة.
2. **قرارات رد فعل**: يتم بها تصنيع استجابة فورية للمتغيرات الخارجية.
3. **قرارات استباقية**: يتم صنعها تحسبا وتوقعا لأي تغيير خارجي، أو أي ظروف أخرى، وذلك تفاديا ومنعا لتطور المشكلات.
4. **قرارات استراتيجية**: تشمل قرارات غير مبرمجة يتم بها وضع أهداف وخطط طويلة المدى لتعالج مشكلات جديدة وغامضة وغير مألوفة، والمعلومات المتوافرة قليلة وتحتاج إلى اجتهاد وتفكير إبداعي وخلاق.
5. **قرارات إدارية**: يتناول هذا النوع القرارات المبرمجة من تنظيم وإشراف وتحفيز، تعتمد على الحالات السابقة المتماثلة، أي تتعلق بمشكلات روتينية متكررة والمعلومات كافية ومتوفرة.

يتضح مما سبق أن القرارات التي يتخذها القائد التربوي تتنوع تبعا لأهمية القرار المتخذ، واختلاف المشكلات التي قد تواجهه، إضافة لاختلاف الظروف والمتغيرات التي تؤثر في اتخاذ القرار، كما أن للمعلومات المتوفرة عن المشكلة التي سيتخذ القرار بشأنها تأثيرا مباشرا على نوع القرار المراد اختياره.

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

أشار عبوي (2010: 233) إلى أن هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار منها:

1. **أهداف المنظمة:**

مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لا بد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار.

2. **الثقافة السائدة في المجتمع:**

تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع، ومن ثم لابد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

3. **الواقع ومكنوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة:**

لا بد من أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل.

وهناك مجموعة أخرى من العوامل الداخلية والخارجية تؤثر في اتخاذ القرارات في أي تنظيم مهما كان نوعه، ولا يمكن لمتخذي القرارات تجاوزها، حيث تؤثر بطريقة وأخرى على القرار المتخذ، ومن هذه العوامل:

الضغوط الخارجية: وتأتي هذه الضغوط من خارج التنظيم، ويترتب عليها فرض بعض القرارات على إدارة التنظيم، إذ من المنطقي أن يقوم الإداريون ومتخذو القرارات بدراسة للمسائل والمشكلات التي تواجههم، ويقومون باتخاذ القرارات المناسبة لذلك، ولكنهم لا يتجاهلون واقع التنظيم الذي قد يفرض عليهم بعض الاتجاهات عند اتخاذ القرارات (مرار، 1983 : 147).

التكاليف المالية: قد يكون لنقص الموارد المالية اثر في اتخاذ القرارات، حيث يلجا الإداريون ومتخذو القرارات إلى اعتماد القرارات السابقة، والتي لا تحتاج إلى تكاليف باهظة بالرغم من قناعتهم بان هذه القرارات لا تناسب الواقع ولا بد من تطويرها(احمد، 1990: 163).

وفرة المعلومات والبيانات واكتمالها: تعد البيانات اللبنة الأساسية التي يبنى عليها القرار، إذ أن سلامة القرار بوجه عام تتوقف على وفرة المعلومات والبيانات الصحيحة والكاملة وتدفقها بيسر وسهولة من مصادرها ومن هنا فلا بد من توفر نظام معلومات لكل مؤسسة من أجل:

1- اختزان المعلومات والبيانات بحجم يحقق توافرها لاتخاذ القرار المناسب إزاء أي مشكلة يحتمل ظهورها في المستقبل.

2- توصيل المعلومات والبيانات إلى كافة مراكز صنع القرار بالوقت المناسب (مطاوع وحسن، 1989: 78).

عدم تحديد الأهداف: ويؤدي إلى عدم معرفة البديل الأكثر ملاءمة من غيره، وفي بعض الأحيان قد يكون هناك عدد من الأهداف المتضاربة، والتي قد يؤدي عدم تحديدها إلى التخبط في اختيار البديل الملائم، وبالتالي فان القرارات تتأثر تبعا لذلك (حبيب، 1997: 78).

التردد في اتخاذ القرارات: تعتبر عملية اتخاذ القرارات عبئا، يحاول الكثيرون تجنبه بالرغم من توفر المعلومات الكافية حول المشكلات، فالخوف من تبعات القرار، أو نقد الآخرين، أو غضب المسؤولين، لا يشجع المدير على اتخاذ القرارات، وبالتالي يتردد في اتخاذها. وان التردد وعدم البت في اتخاذ القرار يؤدي إلى تأثر الروح المعنوية لدى

العاملين عندما يلاحظون عدم قدرة مديرهم على اتخاذ قرار معين أو عدم مقدرته على حل مشكلة ما(مطاوع وحسن، 1989: 78).

الاعتماد على الخبرات الشخصية: تعاني التنظيمات المعاصرة من هيمنة مجموعة من الإداريين الذين يعطون أهمية كبيرة للخبرات الطويلة السابقة التي قضوها في إشغال مراكز إشرافية وإدارية، ومع انه يجب عدم التقليل من أهمية هذه الخبرات في صناعة القرار الأفضل، إلا أنها يجب أن لا تكون المعيار الوحيد للوصول إلى القرارات الأفضل والأمثل، وانه من المناسب لصانع القرار، أن يستفيد من استشارة معاونيه وزملائه الذين مضى على وجودهم في هذه التنظيمات أعواما عديدة، ويتعرف على تجاربهم وخبراتهم وآرائهم التي قد يكون لها اثر في التوصل إلى القرارات الأفضل (مرار، 1983: 150)

توفر الوقت الكافي: تستلزم عملية اتخاذ القرارات وقتا مناسبا يكفي لدراسة المشكلة والتفكير فيها وتقويم البدائل المختلفة، واختيار أفضلها. لذ فان تأجيل قرار معين قد لا يكون فيه مصلحة، وكذلك فان القرارات السريعة والفجائية ربما تكون غير سليمة، وهذا يعني انه لا بد من توفر الوقت الكافي الذي يسمح لمتخذ القرارات بان يوازن ويختار الحل الأمثل ضمن زمن معين يحقق من خلاله الهدف المطلوب (حبيب، 1997: 79).

ويرى أندرسون (Anderson, 2000) بان عملية اتخاذ القرارات تتأثر بالعوامل الإنسانية، والعوامل السيكولوجية النابعة من شخصية متخذ القرار ومرؤوسيه، وكل المساهمين في اتخاذ القرار، أو المتأثرين به.

يتضح مما سبق أن هناك مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية تؤثر في اتخاذ القرارات في أي تنظيم مهما كان نوعه، ولا يمكن لمتخذي القرارات تجاوزها، حيث تؤثر بطريقة أو بأخرى على القرار المتخذ.

مراحل اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية منظمة لها خطوات ومراحل محددة، وقد حددها الخولي (2009: 44) كالآتي:

1. **تحديد المشكلة:** تفيد الدقة في تحديد المشكلة كثيرا في حلها، ويبرز دور متخذ القرار هنا في تحديد المشكلة بوضوح ودقة والتعرف على الاقتراحات الخاصة بالأفراد ومن لهم علاقة بها.

2. **جمع المعلومات والبيانات:** يتحدد دور متخذ القرار في تعيين مصادر المعلومات والبيانات وجمعها والتأكد من دقتها، وتساعد هذه المعلومات في التعرف على المتغيرات البيئية المحيطة، وتحديد عدد من البدائل والاختيارات للقيام بتفسير وحل المشكلة.

3. **تحديد البدائل:** ويقصد بها تحديد الاختيارات المقترحة لحل المشكلة، وتساعد القدرات الابتكارية لمتخذ القرار في تحديد عدد من البدائل المتعلقة بالموقف الذي يواجهه.

4. **اختيار البديل المناسب:** أي عملية القيام بتحديد البديل المناسب لحل المشكلة، وهي مرحلة الحسم، حيث يقوم متخذ القرار بالموازنة بين المزايا والعيوب الخاصة بكل بديل، ثم يختار أنسب بديل بشرط أن يحقق الهدف المطلوب ويمكن تنفيذه.

5. **اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه:** يلاحظ أنه بعد اتخاذ القرار أو البديل المناسب تقع على متخذ القرار بعض المهام والمسؤوليات التي تساعد على نجاح القرار، وتتمثل في معرفة النتائج المحتملة من اتخاذ وتنفيذ القرار وإعادة فحص وتقييم البدائل وأسس المقارنة بينهما.

كذلك أشار أحمد وحافظ (2003: 130) إلى مراحل اتخاذ القرار وهي كالتالي:

- التعرف على المشكلة.
- تحليل المشكلة.
- تقديم البدائل لحل المشكلة.
- تقييم البدائل.
- اتخاذ القرار المناسب من خلال الاختيار من بين البدائل المقترحة.
- المتابعة وتقدير النتائج.

أما بتلر (Butler, 1991) فقد لخص مراحل عملية اتخاذ القرار باختصار في ما يلي:

أ- مرحلة تحديد وتشخيص المشكلة.

ب- مرحلة التطوير والتي تشمل المعلومات عن المشكلة.

ج- مرحلة الاختيار والتي تشمل التقويم.

فوائد المشاركة في اتخاذ القرارات:

هناك انطباع لدى كثير من رجال الفكر الإداري بأن المجموعة في الغالب أفضل من الفرد في اتخاذ القرارات، ومن مزايا هذه المشاركة في اتخاذ القرارات كما أشار إليها عبوي (2010: 248):

1. تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتا وقبولا لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
2. تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور من ناحية أخرى.

3. للمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعدادا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

4. كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

وأشار الشنواني (1994: 534) إلى أن اللجوء إلى أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات يكون بغية تحقيق أهداف كثيرة منها:

تحقيق أهداف التنظيم الموضوعة بشكل عام: حيث أن المشاركة تحفز الأفراد للمساهمة في المواقف المختلفة، وتتيح لهم الفرصة لإطلاق طاقاتهم في المبادأة والابتكار.

تبني القرارات واحترامها: إن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تهمهم، وتتعلق بأعمالهم، تؤدي بهم إلى تبني تلك القرارات واحترامها والدفاع عنها والالتزام بتطبيقها.

ضمان التعاون الكامل في تنفيذ القرارات: فإذا كان الفرد مشاركا في اتخاذ قرار ما، فانه يبدي تعاونا كاملا في تنفيذ القرار، على اعتبار انه ساهم فيه واشترك في صنعه.

رفع الروح المعنوية للعاملين: فكلما زادت نسبة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، انعكس ذلك إيجابا على الروح المعنوية لديهم، إذ لا بد من توفير جو حسن من العلاقات الإنسانية للعاملين، حيث يشعر العامل بكرامته، ويزداد هذا الشعور عندما يشارك في اتخاذ القرارات.

الرضى عن العمل: إن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، يؤدي إلى رضاهم عن الأعمال التي يقومون بها، ويزيد من حماسهم لتطبيقها والتكيف معها.

الشعور بالأهمية: إن إشراك العاملين في المنظمة في اتخاذ القرارات يعطيهم الشعور بالأهمية، وأنهم من العناصر المهمة في التنظيم، وهذا يؤدي إلى حسن سير العمل فيها.

تقبل التغيير: إن القرارات مهما كان نوعها، فإنها تستوجب التغيير في كثير من الأحيان ولما كان الأفراد لا يتقبلون التغيير في أي مجال من مجالات العمل فإنهم وعند إشراكهم في صنع قرارات التغيير هذه، يصبحون أكثر استعدادا لتقبل هذا التغيير الذي هو من صنع أيديهم.

سهولة توجيه الآخرين: يترتب على مشاركة العاملين للمديرين في صنع القرارات، سهولة توجيه العاملين، حيث أنهم يعرفون كل شيء عن القرارات المتخذة، وبالتالي يصبح العمل أكثر سهولة واقل تعقيدا.

تحسين نوعية القرارات: إن العاملين في المستويات المتوسطة والدنيا من التنظيم، اقدر على معرفة جزيئات العمل، وبالتالي فان مشاركتهم في صنع القرارات، تؤدي إلى قرارات سليمة ذات تأثير ايجابي على العمل الذي يمارسونه ويعرفون خفاياه.

وأشار علي والمساعد (2001: 55) أن من أهم الخصائص التي تميز عملية اتخاذ القرار، أنها تعتمد على الجهود الجماعية المشتركة. فالتنوع الكبير للمشكلات التي تواجه المؤسسات على اختلاف أنواعها ومستوياتها يتطلب إشراك كافة المعنيين، وذوي الاختصاص، والخبرة لحل المشكلات التي تواجههم.

وأشار كذلك بدر (1987: 56-57) إلى فوائد مشاركة المجموعة في اتخاذ القرارات ومنها:

1- أنه من خلال مشاركة أفراد المجموعة في اتخاذ القرار يمكن أن يقدموا معلومات أكثر مطلوبة لحل المشكلة، ومطلوبة لبلورتها، ومطلوبة لتقييم بدائل الحل. وهذا منطقي حيث أن أفكار ومعلومات مجموعة من الأفراد في الغالب أكثر من مجموع أفكار شخص واحد من هذه المجموعة.

2- تناول المشكلة محل اتخاذ القرار من أكثر من وجهة نظر. ففي القرارات الإستراتيجية أو القرارات التي تؤثر على أكثر من قسم أو إدارة لا شك أن مجموعة المديرين الذين يشتركون في اتخاذ القرارات بشأنها قد تختلف خبراتهم، ومعلوماتهم، وتوقعاتهم ومجالات تخصصهم. ويترتب على ذلك أن اشتراكهم في اتخاذ القرارات يمكن من تناول المشكلة من أكثر من زاوية. وبالتالي تدرس المشكلة بشكل متكامل.

3- يتمكن الأفراد عادة من خلال القرار بواسطة مجموعة من فهم أكثر للمشكلة ومبررات اتخاذ القرار بالصورة التي اتخذ بها. وخاصة إذا اتخذ القرار بشكل مقنع وموافق عليه كل أفراد مجموعة اتخاذ القرار.

4- نتيجة لاشتراك أفراد المجموعة في اتخاذ القرار، وعادة ما يكونون هم أنفسهم المسؤولين عن تنفيذ القرار، عادة يؤدي ذلك إلى درجة التزام أكثر من أفراد المجموعة على تنفيذ ذلك القرار، لان الفرد بطبيعته يرغب أن يثبت بأنه قادر على تنفيذ ما اتفق عليه عند اتخاذ القرارات الجماعي.

5- اتخاذ القرار بشكل جماعي عادة ما يؤدي إلى إشباع المستوى الأعلى من حاجات الأفراد وهي حاجة تقدير الذات. حيث انه من خلال المشاركة الفعلية لأفراد

المجموعة في اتخاذ القرارات ينمو الفرد، ويكتسب خبرة جديدة، ويشعر بمركزه نتيجة لإسهامه الفعلي في فعالية ونجاح المنظمة ونتيجة لشعوره بأنه فرد يحتاجه الغير أو يرغب الغير في اخذ رأيه، وكما أن الفرد في المجموعة يحاول أن يظهر قدرته العقلية في المساهمة الفعلية في اتخاذ القرار. ومعنى ذلك أن المشاركة في اتخاذ القرارات يكون من أحد صور دوافع الأفراد الفعالة.

6- من خلال المشاركة في المجموعة يشعر الفرد بإشباع حاجته للانتماء وانه عضو فعال في مجموعة مهمة، ويدرب الفرد على الاتصال الفعال داخل المجموعات.

يتضح مما سبق أن القرار بواسطة مجموعة يمكن من تقديم أفكار أكثر، وتناول المشكلة من عدة اتجاهات وكذلك فهم أكثر المشكلة بواسطة الأفراد، والتزام أكثر من الأفراد بالتنفيذ، وإشباع المستوى الأعلى من حاجات العاملين.

وهذا كله يتحقق عند استخدام الاجتماعات كوسيلة لاتخاذ القرارات، حيث يكون القرار أكثر فاعلية، خاصة إذا روعيت عوامل معينة كضرورة التحديد الدقيق للمشكلة، وتحديد نوع وكم أعضاء الاجتماع، والتجهيز قبل الاجتماع، ومراعاة أن يلعب أعضاء الاجتماع أدوار معينة أثناء جلسة الاجتماع وذلك لزيادة فاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة.

ثانياً : الدراسات السابقة

من خلال البحث في الأدب المتوفر في هذا المجال فقد تم رصد عدد من الدراسات التي تناولت موضوع الاجتماعات وأخرى تناولت موضوع اتخاذ القرارات وهي كالتالي:

الدراسات التي تناولت موضوع الاجتماعات:

أجرى جمليش وباركى (Gmelch, Parkay, 1999) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان" أن تصبح رئيس قسم"، هدفت إلى التعرف إلى الصعوبات التي يواجهها

رؤساء الأقسام الجدد عند قيامهم بأدوارهم في رئاسة القسم وخاصة وقت إدارة الاجتماعات.

وقد بلغت عينة الدراسة 13 رئيس قسم جديداً، تم اختيارهم من 10 كليات وجامعات خاصة وحكومية من 8 ولايات أمريكية، واعتمدت الدراسة على المقابلة المقننة في موقع العمل، تم إجراؤها مرتين كل شهر خلال السنة الأولى من رئاسة القسم، وذلك في العام الدراسي 1996/1995، إضافة إلى استخدام مذكرات القسم، والوثائق والنشرات، وتوصيف البرامج الخاصة بالأقسام العلمية. وقد أوضحت نتائج الدراسة أن أهم الصعوبات التي واجهت رؤساء الأقسام الجدد تمثلت في صعوبة توطيد العلاقات مع الأعضاء وكثرة الأعمال الملقاة على عاتقهم، ومحاولة إرضاء الأطراف المعنية بمهام القسم والاعتناء بهم، إضافة إلى صعوبة التعامل مع الإدارة المركزية ونقل قرارات الاجتماعات لها، وصعوبة تحويل القرارات إلى واقع عملي داخل القسم بسبب مقاومة الآخرين. وقد توصلت الدراسة إلى وضع رؤية مستقبلية للارتقاء بمستوى أداء رؤساء الأقسام في مؤسسات التعليم العالي،واقترحت آليات تطبيقها وأهمها التدرب على إدارة الاجتماع الفعال للوصول إلى قرارات عملية.

وقام فلورس (Flores, 2002) بدراسة بعنوان "استراتيجيات التخطيط الناجح للاجتماعات"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم استراتيجيات التخطيط الناجح للاجتماعات، وقد اختار عينة الدراسة من مجموعة اجتماعات قام بها مديرو الإدارة الوسطى في مجموعة شركات أمريكية، وقد تراوح المشاركون فيها بين 15- 40 مشاركاً، وتوصلت الدراسة إلى أن بعض عينة الدراسة اعتبرت التخطيط للاجتماعات مضيعة للوقت في حين اعتبر النصف الثاني من العينة أن مفتاح نجاح الاجتماعات هو التخطيط السليم لها، ولكن جميع أفراد العينة توصلوا إلى أن دعم القيادة العليا لتخطيط الاجتماعات وتوضيح أهدافها أمر ضروري لنجاح الاجتماعات.

وفي دراسة أجراها الحوامدة (2003) بعنوان "علاقة عناصـر إدارة الاجتماعـات بكفايتها وفعاليتها في الوزارات الأردنية"، هدفت هذه الدراسة الى تحليل اثر عناصر تخطيط الاجتماعات وتنفيذها ومتابعتها على كفاية إدارة الاجتماعات وفعاليتها في الوزارات الأردنية. شملت الدراسة كافة الإداريين في دوائر التطوير والتدريب الإداري في الوزارات الأردنيـة والبالغ عددهم (208) وتم توزيع استبانات على كافة أفراد مجتمع الدراسـة اسـتعيد منهـا (158) استبانه أي ما نسبته (76.3%) من مجتمع الدراسة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما يلي: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر تخطـيط الاجتماعـات مجتمعة وتنفيذها ومتابعتها وبين المتغير التابع كفاية الاجتماعـات، وان هـذه المتغيـرات المستقلة تفسر ما مقداره (58.9%) من التباين في كفاية الاجتماعات، كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (تخطيط وتنفيذ ومتابعة الاجتماعـات) وبـين المتغير التابع فاعلية الاجتماعات، وإن المتغيرات المـستقلة مجتمعـة تفـسر مـا مقـداره (49.2%) من التباين في فاعلية الاجتماعات.

وأجرى الشهري (2003) دراسة بعنوان "اتجاهات القيادات الإدارية وعلاقتها بفعاليـة إدارة الاجتماعات", هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى فعالية إدارة الاجتماعات لدى القيادات الإدارية الأمنية والكشف عن مدى توفر مهارات الاتصال لإدارة الاجتماعات بفاعلية لدى تلك القيادات. استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة عـشوائية من الضباط العاملين في كل من جهاز قوات الأمن الخاصة وجهاز الأمـن العـام بمدينـة الرياض وقد بلغ عددهم(250) ضابط وكان العائد من الاستبانات (237) استبانه. كان مـن ابرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة توفر العديد من الأنشطة الإدارية الايجابية من قبـل القيادات الإدارية الأمنية في مجال إدارة الاجتماعات. كما أن نتائج إجابات المبحوثين أشارت

إلى وجود بعض السلبيات المؤثرة على مستوى فعالية الاجتماعات والمتمثلة بعدم الاهتمام بوضع الوقت المخصص للاجتماعات قبل انعقادها في جدول الأعمال وعدم الاستعداد الكافي للاجتماع، وكذلك التأخر في إرسال أعمال الاجتماع إلى الأعضاء قبل انعقاده , ووجود مقاطعة غير ضرورية أثناء الاجتماعات وعدم إتباع الأسلوب الملائم في حل المشكلات واتخاذ القرارات، بالإضافة إلى عدم تأكيد قائد الاجتماع على أهمية مشاركة جميع أعضاء الاجتماع أثناء انعقاده، والتأخر في إعداد محاضر جلسات الاجتماع بعد انعقاده، وعدم تزويد جميع الأعضاء بصور من محاضر جلسات الاجتماع.

كما أجرى هايت (Haight, 2004) دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية هدفت إلى الكشف عن أسباب عقد الاجتماعات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي كما تعكسها الدراسات المحلية التي أجريت في هذا المجال. ولتحقيق هدف الدراسة تم تحليل نتائج عينة من الدراسات نُشرت في دليل الإداري الأمريكي لإدارة الاجتماعات (Jossey– Bass, 2003) وعددها (11) دراسة. وقد تم استخدام منهجية التحليل النوعية القائمة على قراءة الدراسات وتحليل نتائجها ومقارنتها، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك إجماع على أن أسباب الاجتماعات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي تتمحور حول التخطيط ، وتقييم الوضع الحالي أو طرح مساقات جديدة، كما بينت الدراسة أن الاجتماعات المعدة مسبقا والتي تعقد على أسس واضحة هي الأكثر فاعلية والأقدر على تحقيق الأهداف المطلوبة.

وفي دراسة أجراها العريني (2004) بعنوان " أسباب تخلف مديري المدارس في منطقة الرياض عن حضور الاجتماعات وسبل علاجها "، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب هذه الظاهرة إجمالا. وبناء على هذه الأسباب تم بناء أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة تحوي بعدين، الأول يختص بأسباب تتعلق بالمدير نفسه والثاني بأسباب تتعلق بإدارة

التربية والتعليم. وقد تم توزيع الاستبانة على أفراد الدراسة حيث بلغوا (21) من مدير الإدارات والمراكز ورؤساء الأقسام في إدارة التربة والتعليم بالرياض و(86) مدير مدرسة بالمراحل الثلاث الابتدائية والمتوسط والثانوي أيضا من إدارة التربية والتعليم بالرياض. وجاءت نتائج الدراسة مبينة أن أهم أسباب تخلف مديري المدارس عن حضور الاجتماعات هو ضعف النتائج التي تتوصل إليها الاجتماعات وقد بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الدراسة لصالح البعد الثاني المختص بإدارة التربية والتعليم. كما تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد الدراسة في نظرهم للأسباب باختلاف متغيرات الدراسة: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرحلة الدراسية لمديري المدارس.

وفي دراسة أجراها العامري والعمر (2005) بعنوان "فاعلية إدارة الاجتماعات في مجالس الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود". حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى موافقة أعضاء هيئة التدريس بالجامعة على حسن الإعداد لاجتماعات مجالس الأقسام من حيث تحديد مواعيد الاجتماعات ووضع جداول الأعمال، وكذلك الكشف عن أهم العوامل التي تؤثر في إدارة اجتماعات مجالس الأقسام في الجامعة. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود لمدينة الرياض الذين يحملون رتب: أستاذ، وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد. وحرصاً على تمثيل مجتمع الدراسة فقد تم توزيع 500 استبانه على أعضاء هيئة التدريس كان العائد منها (381) استبانه. وكان من أبرز نتائج الدراسة أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن مواعيد الاجتماعات تحدد بشكل مناسب وبوقت كاف من حيث الأيام والأوقات، لكن هناك من لا يوافق على أن الاجتماعات تحدد بدايتها ونهايتها بشكل دقيق، وأنه لا يتم تحديد الاجتماع القادم في كل اجتماع. كما يوافق معظم أفراد العينة على أن بنود جدول الأعمال توضع بما يحقق أهداف الاجتماع، وترسل

إلى الأعضاء بوقت كاف. وكشفت الدراسة أن رؤساء مجالس الأقسام يحثون الأعضاء على مناقشة الموضوعات المطروحة بشفافية ويبثون روح التعاون بين الأعضاء. ويرى أفراد العينة أن عدم مشاركة الأعضاء وعدم وجود البيئة المريحة والتجهيزات اللازمة لقاعة الاجتماعات وتأثير بعض الأعضاء ممن لهم مناصب في الجامعة له تأثير سلبي على الاجتماع. ولا يوجد اتفاق بين أفراد العينة على وجود تقييم لنتائج الاجتماعات فهناك من يقر بوجود تقييم لاجتماعات مجالس الأقسام ورأي آخر يقول بعدم وجود مثل ذلك.

وفي دراسة أجراها برهوم (2006) بعنوان "واقع إدارة اجتماعات الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة التدريس وسبل تفعيلها"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة اجتماعات الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية وسبل تفعيلها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف البحث صمم الباحث أداة الدراسة المتعلقة بإدارة الاجتماعات وهي استبانه تحتوي على (51) فقرة موزعة على أربعة محاور، وقد طُبقت أداة الدراسة على عينة استطلاعية بلغت (30) عضواً لحساب صدقها وثباتها، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئات التدريس من كليات التربية والآداب والعلوم من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى، حيث بلغ عددهم (360) عضواً، وبلغت عينة الدراسة (145) عضوا أي بنسبة (40%) من مجتمع الدراسة وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة غزة لدورهم في إدارة الاجتماعات كان جيداً, ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) في تقدير أعضاء هيئات التدريس لمدى ممارسة رؤساء أقسامهم لإدارة الاجتماعات تعزى إلى متغيرات (النوع، الكلية، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة، الجامعة)، ومن أبرز المشكلات التي أشارت إليها نتائج الدراسة عدم الاستفادة من التغذية

الراجعة في تعديل الخطط وسلوك العاملين وعدم إعطاء جانب البحث العلمي الأهمية الكافية من بين المواضيع التي تطرح على جدول الأعمال، وقلة الاستعانة بأعضاء الهيئات التدريسية عند وضع جدول الأعمال. كما بينت الدراسة أنه لا بد من التخطيط المسبق، وضرورة عقد اجتماعات دورية على أن توزع الدعوات على المشاركين قبل الاجتماع بوقت كاف، وعلى أن يتم مناقشة الموضوعات المدرجة على جدول الأعمال وفق أهميتها، ومتابعة تنفيذ القرارات والتوصيات من قبل رؤساء الأقسام.

وفي دراسة أجراها عليمات وشطناوي (2007) بعنوان " قدرة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الحكومية على إدارة الاجتماعات كما يدركها أعضاء هيئة التدريس"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حول قدرة رؤساء الأقسام فيها على إدارة الاجتماعات. تم اختيار عينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة قوامها (550) عضو هيئة تدريس من الجامعات الحكومية، استخدم الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج أن أعضاء هيئة التدريس يعتقدون أن قدرة رؤساء أقسامهم على إدارة الاجتماعات هي بدرجة متوسطة (2,74)، وتبين أيضا وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الكلية ولصالح الكليات العلمية، وفروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وقام جبران وعطاري (2007) بإجراء دراسة بعنوان "تقدير درجة فعالية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في بعض مدارس محافظة اربد في الأردن"، هدفت هذه الدراسة التي تقدير درجة فعالية الاجتماعات المدرسية في مدارس محافظة اربد في الأردن. شارك في الدراسة (133) معلماً و(46) مديراً من أفراد عينة مقصودة. أما

الأداة فهي استبانه مكونة من (29) فقرة موزعة على خمسة محاور تمثل فعالية الاجتماعات، وقد أظهرت النتائج أن المشاركين أوردوا تقديراً معتدلاً نسبياً لدرجة فعالية الاجتماعات المدرسية وقد جاء محور الإجراءات بمتوسط مرتفع نسبياً، يليه محوري جدول الأعمال والمداولات، بينما جاء محور إدارة الوقت ومحور الجدوى من الاجتماعات في آخر المحاور. وقد أظهرت النتائج أنه لم يكن للمتغيرات تأثير على إجابات المشاركين باستثناء متغير المسمى الوظيفي حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمدرسين لصالح المديرين.

وأجرت براندنبيرج (Brandenburg, 2008) دراسة بعنوان " اجراءات اجتماعات اعضاء هيئة التدريس الفعالة"، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن فاعلية الاجتماعات الأكاديمية التي ينفذها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأمريكية. تكونت عينة الدراسة من (167) عضو دهيئة تدريس جامعي و(67) معلما يعملون في مدارس عليا في ولاية وسكنسون. كما تم تحليل عينة مكونة من (3) نماذج للاجتماع الأكاديمي الفعال لمعرفة أكثرها فعالية في إنجاح الاجتماعات الأكاديمية. واستجاب أفراد عينة الدراسة على استبيان مكون من (29) سؤالا حول بعدين اثنين: أسباب الاجتماعات و الممارسات التي يقوم بها المجتمعون. وتم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأسلوب تحليل التباين لتفسير النتائج وقد توصلت الدراسة إلى أن أسباب الاجتماعات هو وضع أجندات أكاديمية لتنفيذ الأهداف التربوية، وتقييم النتائج السابقة، علاوة على أن الاجتماعات تهدف لمناقشة قضايا طارئة تعترض القطاع التربوي. كما بينت الدراسة أن نماذج الاجتماعات التي تقوم على الإعداد المسبق والتخطيط السليم وتوزيع أجندة الاجتماع على العناصر التربوية هي الأكثر فاعلية في إجراء اجتماعات أكاديمية وتربوية ناجحة.

أجرى بانج (Bang, 2010) دراسة بعنوان" فاعلية اجتماعات الإدارة العليا"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين وضوح الهدف، الاتصال ، وفاعلية الفريق في الاجتماعات. وقد أجريت عينة الدراسة على ثمانية مجموعات لاجتماعات الإدارة العليا للعديد من المجالات المهنية، وقد كان متوسط حجم كل مجموعة (7،6) شخص بواقع (5-11) شخص في كل مجموعة وقد كان متوسط أعمار الأعضاء (49) سنة بانحراف معياري (7،4) سنة. وقد كان 38% من العينة من الإناث و 62% من العينة من الذكور وقد تم جمع البيانات خلال اجتماعات الإدارة. وقد استخدم الباحث عدة مقاييس لقياس متغيرات الدراسة ومن هذه المقاييس مقياس أداء المهمة، ومقياس نوعية العلاقة. كما تم إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة واستخدام العديد من الأساليب الإحصائية مثل ANOVA, SPSS وغيرها وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن موضوع وضوح الهدف، والاتصال، كانت مرتبطة ايجابيا بفاعلية الفريق في الاجتماعات. حيث أن تأثير وضوح الهدف على فاعلية الفريق كان متوسطا .كما بينت النتائج أن التحدث في الاجتماعات عندما كان الهدف غير واضح زاد من الاتصال وأداء المهمة ونوعية العلاقة بين الأفراد المجتمعين.

الدراسات التي تناولت موضوع اتخاذ القرارات:

قام بولدن (Bolden, 1983) بإجراء دراسة بعنوان" مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرارات في الكليات التي يدرس فيها السود في ولاية تكساس"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرارات في الكليات الخاصة بالسود في ولاية تكساس. طبق الباحث استبانة على (189) إداريا ورئيس قسم من ست كليات خاصة بالسود، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير لرؤساء الأقسام

في عملية اتخاذ القرارات، وخاصة فيما يتعلق باختيار البدائل، واتخاذ القـرارات المتعلقـة بالمنامج.

أجرى بدر (1987) دراسة بعنوان " فاعلية اتخاذ القرارات بواسـطة مجموعـة". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية عند مـديري مجموعـة مـن الشركات الكويتية من خلال عينة عشوائية مكونة من (40) مديرا، توصلت الدراسة إلى أن كفاية المديرين أثناء انعقاد جلسات الإدارة تسهم في رفع فاعلية القرارات المتخذة، كمـا أن مشاركة المجموعة في اتخاذ القرارات، تسهم في اختيار البديل الأفضل، كذلك فـان اتخـاذ القرارات بشكل جماعي يؤدي إلى إشباع المستوى الأعلى من حاجات الأفـراد وخـصوصا حاجة تقدير الذات، كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى الرضى الـوظيفي عنـد العاملين.

وقامت الدجاني (1988) بإجراء دراسة بعنوان "العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمـي وبين المشاركة في اتخاذ القرار بكليات المجتمع في الأردن" . هدفت هـذه الدراسـة إلـى التعرف على العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وبين المشاركة في اتخـاذ القـرار بكليـات المجتمع في الأردن، طبقت استبانة على عينة مكونة من (400) عضو هيئة تـدريس فـي كليات المجتمع، توصلت الدراسة إلى أن الروح المعنوية تؤثر ايجابيا على المـشاركة فـي اتخاذ القرارات، وان عدم وجود علاقات من المرح والمودة والمشاركة تـؤثر سـلبا علـى المشاركة في اتخاذ القرارات، كما لم تظهر أي علاقة ذات دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات تعزى للجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

أجرى سلامة(1992) دراسة بعنوان" أثر مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات على روحهم المعنوية "، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر مشاركة المعلمين في اتخاذ القـرارات

المدرسية على روحهم المعنوية، وبيان أثر كل من الجنس والخبرة التعليمية للمعلمين في روحهم المعنوية، والكشف عن العلاقة بين مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية والروح المعنوية عندهم. تكون مجتمع الدراسة من أربع مديريات تربية وتعليم في محافظة اربد، وتضم هذه المديريات (2800) معلم ومعلمة. أما عينة الدراسة فقد اختيرت بطريقة عشوائية فبلغ عدد أفرادها (393) معلما ومعلمة. تكونت أداة الدراسة من استبانتين، الأولى لقياس مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، والثانية لقياس مستوى الروح المعنوية عند المعلمين، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس الروح المعنوية تعزى إلى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية، والى جنس المعلم، والى خبرة المعلمين في التدريس. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية وقوية بين مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية والروح المعنوية للمعلمين وهذه العلاقة قوية وعالية جدا بين القرارات المتعلقة بالطلبة، والقرارات المتعلقة بالمعلمين وبين الروح المعنوية عند المعلمين، ومتدنية بين القرارات المدرسية والأمور المالية وبين الروح المعنوية عند المعلمين.

وقامت التايه (1994) بإجراء دراسة بعنوان " واقع عملية اتخاذ القرار الإداري على مستوى دولة الإمارات العربية المتحدة". حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية اتخاذ القرار الإداري على مستوى دولة الإمارات العربية المتحدة، قامت الباحثة بتطبيق استبانة على (87) مديرا ومديرة، و (194) معلما ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن معظم القرارات الإدارية المتخذة على مستوى المدرسة تعتمد على المشاركة الايجابية بالإضافة إلى المتابعة المستمرة للقرارات في مرحلة تنفيذ القرار، كما أظهرت الدراسة حاجة

مديري ومديرات المدارس إلى اكتساب مهارات اتخاذ القـرارات، ولجـوء معظمهـم إلـى خبراتهم السابقة لاقتراح بدائل كل المشكلات الإدارية.

وأجرى نصر (1995) دراسة بعنوان" مشاركة المعلمين والمعلمات فـي المرحلـة الثانوية في صنع القرارات المنهجية". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مشاركة المعلمين والمعلمات في المرحلة الثانوية في مدارس محافظة اربد في صنع القرارات المنهجية، قـام الباحث بإعداد استبانه طبقت على عينة عشوائية مكونة من 730 معلما ومعلمـة. توصـلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن المعلمين والمعلمات يشاركون فعليـا فـي صـنع القرارات المنهجية، وان مشاركتهم عالية على المستوى التدريسي، بينما كانت متدنية علـى المستويين المؤسسي والمجتمعي، كما أظهرت الدراسة أن هناك رغبة في المشاركة في صنع القرارات المنهجية على المستوى المدرسي بينما تقل هذه الرغبة على المستويين المؤسـسي والمجتمعي، وانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلـى الجـنس والخبـرة عنـد المشاركة في اتخاذ القرارات المنهجية على المستوى المؤسسي بينما لم تظهـر فـروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل على المستوى نفسه، وكذلك لا توجد فـروق ذات دلالـة إحصائية تعزى إلى الجنس والخبرة والمؤهل العلمي عند المشاركة فـي اتخـاذ القـرارات المنهجية على المستوى المجتمعي.

وقام النجار والحليبي (1999) بإجراء دراسة بعنوان "اتخـاذ القـرارات الإداريـة والأكاديمية لدى رؤساء الأقسام بالكليات والجامعات السعودية". هدفت هـذه الدراسـة إلـى التعرف على صفات رئيس القسم الأكاديمي ودوره في اتخاذ القـرار الإداري والأكـاديمي، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بإعداد استبانة طبقت على عينة عشوائية مـن رؤسـاء الأقسام الأكاديمية في الجامعات والكليات في بعض مناطق المملكة العربية السعودية والبـالغ

عددهم (72) رئيس قسم. أوضحت نتائج الدراسة بان الوصول إلى قرار أكـاديمي أو إداري يتأثر بأسباب شخصية وعاطفية لمتخذ القرار، كذلك أنه عندما يأخذ رئيس القسم موضعه في أي مؤسسة تعليمية فإن طبيعة المؤسسة وأنظمتها المختلفة ستؤثر فـي قراراتـه الإداريـة والأكاديمية.

وقام الجرايدة (2001) بإجراء دراسة بعنوان "درجة إسهام المعلومات فـي اتخـاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعديهم في المملكـة الأردنيـة الهاشمية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القـرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة الأردنية الهاشمية، قام الباحث بتطبيق استبانة على عينة الدراسة المكونة من جميـع مـديري التربيـة والتعلـيم ومساعديهم في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددهم (64) مديرا ومساعدا. وقد أظهرت النتائج أن درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية كانت عاليـة بالنـسبة لدقـة المعلومات وملاءمتها، كما أظهرت النتائج وجود فروق في درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لأثر المؤهل العلمي لصالح حملة الدكتوراه، ووجود فروق تعـزى لأثر الخبرة ولصالح ما دون (5) سنوات، ووجود فروق لصالح وظيفة المدير.

كما أجرى الابراهيم (2002) دراسة بعنوان "تحليل مستويات المشاركة فـي اتخـاذ القرارات الجامعية في جامعة اليرموك". هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مستويات المـشاركة في اتخاذ القرارات الجامعية على أمل التوصل إلى تدعيم ما هو إيجابي والتوصية بمعالجة ما هو أقل ايجابية أو سلبية، ولتحقيق هذا الغرض قام الباحث باقتباس أداة من دراسة سابقة قام بها المعهد الدولي للتخطيط التربوي وتأكد من صدقها وثباتها واتساقها الداخلي فـي البيئـة الأردنية. وطبقت الدراسة الميدانية على عينة من (53) مسؤولا في الجامعة، وقد بلغ عـدد

الأشخاص الذين استجابوا للدراسة (39) مسؤولا في الجامعة. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن أن مستويات المشاركة للفئات المنخفضة في اتخاذ القرارات الجامعية متدنية، ومن ثم تكـون مستويات المشاركة للفئات العليا في اتخاذ القرارات عالية جدا، وعن علاقة طردية بين درجة أهمية القرارات من جهة ومستويات المشاركة من جهة أخرى، وعن تباين بـين مـستويات المشاركة في اتخاذ القرارات الجامعية إجمالا وانفرادا بتباين الجهات المشاركة ذات العلاقة.

وأجرى شطناوي (2002) دراسة بعنوان "اتخاذ القرارات الإداريـة عنـد مـديري مدارس الأساس في محافظة اربد". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقـديرات مـديري ومديرات مدارس الأساس في محافظة اربد لعملية اتخاذ القرارات الإدارية من حيث كيفيتها، وخطواتها، والعوامل المؤثرة فيها، ومشكلاتها، ودور الإدارة فيها. تم تطبيق استبانة علـى (143) مديرا ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين والمديرات يميلون إلى استـشارة أصحاب الرأي والخبرة والموثوقين من الناس عند اتخاذهم للقرارات الإدارية، ولا يميلـون إلى تفويض صلاحياتهم إلى الآخرين، كما يتفقون على خطوات اتخاذ القـرارات الإداريـة بشكل كبير، ويتوخون الصالح العام عند اتخاذهم لها، ويراعـون تـوفر المـوارد الماليـة، والعوامل الإنسانية.

وقام العمري (2002) بإجراء دراسة بعنوان "آليات صنع القرار من وجهـة نظـر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية الأردنية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آليات وأساليب صنع القرار الإداري فـي الجامعـات، خـصوصا الجامعـات الحكومية في الأردن، والتعرف على وجهات نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية، حول توفر المعلومات والوقت اللازم للدراسة واحترام الرأي الآخر والتقيد بالقوانين والأنظمة في عملية صنع القرار. ولتحقيق هذه الأهداف قام الباحث باستخدام استبانة تكونت من ثلاثة

أقسام، الأول حول المعلومات العامة، والثاني حول أبعاد توفر المعلومات والوقت واحتــرام الرأي الآخر والالتزام بالقوانين والأنظمة، والثالث حول مهام الإدارة لتطوير وزيادة فاعليــة عملية صنع القرار الجامعي. أظهرت نتائج الدراسة وجود إدراك متوسط لتوفر أبعاد الدراسة لدى عينة الدراسة التي تكونت من (154) عميدا ورئيس قــسم أكــاديمي فــي الجامعــات الأردنية، وهذا المستوى المتوسط يعكس مستوى انخراط أفراد العينة في عملية صنع القرار الجامعي. كما يدل على مدى فعالية آليات صنع القرار، ويؤكد من جديد عزوف أعضاء هيئة التدريس عن المشاركة في صنع القرار. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق في المتوســطات الحسابية لإدراك أفراد العينة تعزى للجنس وسنوات الخبرة والكلية والرتبة الأكاديمية عنــد مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

وأجرى ميلوني (Maloney, 2003) دراسة بعنوان " مشاركة الكادر التعليمي فــي عملية اتخاذ القرارات وأثرها على الأداء الوظيفي في كلية كونكتيكات". هدفت هذه الدراســة إلى التعرف على مدى مشاركة الكادر التعليمي في عملية اتخاذ القرارات وأثرها على الأداء الوظيفي، طبق الباحث استبانة على عينة مكونة من (751) عضوا مــن أعــضاء الكــادر التعليمي تم اختيارهم من (12) كلية مجتمع في الولاية، وتوصلت الدراسة إلــى أن درجــة مشاركة الكادر التعليمي في اتخاذ القرارات متوسطة ولها اثر ايجابي على الأداء الوظيفي.

موقع الدراسة الحالية

من خلال استعراض الدراسات السابقة تبين أن بعض الدراسات ركزت على تقدير درجة فعالية الاجتماعات المدرسية كما في دراسة جبران وعطاري (2007), ومنها ما تناول علاقة عناصر إدارة الاجتماعات بكفايتها وفعاليتها في الوزارات الأردنية كما في دراسة الحوامدة (2003), وكذلك تناولت دراستي العامري والعمر (2005), وبرهوم (2006) واقع إدارة الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية في الجامعات.

أما دراسة الشهري (2004) فقد تناولت موضوع اتجاهات القيادات الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الاجتماعات وذلك في أكاديمية متخصصة بالعلوم الأمنية. وتناولت دراسة العريني (2004) أسباب تخلف مديري المدارس عن حضور الاجتماعات وسبل علاجها.

أما دراسة فلورس (Flores, 2002) فقد تناولت موضوع التخطيط للاجتماعات في إحدى الشركات الأمريكية. وكذلك اهتمت دراسة برانسدنبيرج (Brandenburg, 2008) بالكشف عن فاعلية الاجتماعات الأكاديمية التي ينفذها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات وفي المدارس العليا الأمريكية.

وسعت دراسة هايت (Haight, 2004) إلى الكشف عن أسباب عقد الاجتماعات الأكاديمية في مؤسسات التعليم كما حاولت دراسة بانج (Bang, 2010) الكشف عن فاعلية اجتماعات الإدارة العليا للعديد من المجالات المهنية (الصحية، التعليمية، والصناعية).

أما دراسة بولدن (Bolden, 1983) فقد اهتمت بدراسة مدى مشاركة أعضاء هيئة التدريس في عملية اتخاذ القرارات في الكليات التي يدرس فيها السود، وكذلك دراسة الدجاني (1988) فقد سعت إلى دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي وبين المشاركة في اتخاذ القرار بكليات المجتمع في الأردن.

وكذلك فقد اهتمت دراسة بدر (1987) بدراسة فاعلية اتخاذ القرارات بواسطة مجموعة، أما دراسة سلامة (1992) فقد سعت إلى معرفة اثر مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات على روحهم المعنوية، واهتمت دراسة الثايه (1994) بدراسة واقع عملية اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى المدرسة في دولة الإمارات.

أما دراسة النجار والحليبي (1999) فقد تناولت موضوع اتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية لدى رؤساء الأقسام بالكليات والجامعات السعودية، وكذلك دراسة العمري فقد اهتمت بدراسة آليات صنع القرار من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية.

نلاحظ أن الدراسات السابقة تباينت في تناولها لموضوع الاجتماعات وكذلك اتخاذ القرارات، فمنها ما اهتم بالكشف عن فاعلية إدارة الاجتماعات، وأخرى تناولت أسباب العزوف عن حضور الاجتماعات، ومنها ما اهتم بالكشف عن أسباب عقد الاجتماعات، وأخرى اهتمت بموضوع التخطيط للاجتماعات.

وكذلك اهتم بعض هذه الدراسات بدراسة واقع اتخاذ القرارات على مستوى الكليات، وأخرى على مستوى الجامعات، وكذلك المدارس. كما اهتم بعضها بآليات صنع القرار، وأخرى بفاعلية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة.

أما الدراسة الحالية فقد تميزت بأنها تحاول الربط بين موضوعين إداريين تربويين على درجة من الأهمية وهما الاجتماعات واتخاذ القرارات، وتم تطبيقها على أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك وجامعة جدارا في العام الدراسي 2013/2012، وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تطوير أداة الدراسة ومناقشة نتائجها.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة ومجتمعها، وعينتهـا، وأداتهـا، وطـرق التحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات الدراسة، ومتغيراتها، والمعالجة الإحصائية التي تـم استخدامها من أجل الوصول إلى النتائج، وفيما يأتي عرض لذلك.

منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي للكشف عن فاعلية الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك وجدارا.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعتي اليرموك وجـدار والبالغ عددهم (1075) عضو هيئة تدريس، (924) عضو هيئـة تـدريس فـي جامعـة اليرموك، و (151) عضو هيئة تدريس في جامعة جدارا، وذلك بحسب الإحصاءات الرسمية للجامعتين للعام الدراسي 2012، والتي تمكنت الباحثة من الحصول عليها(دائـرة المـوارد البشرية في جامعتي اليرموك وجدارا).

عينة الدراسة:

تم اختيار أفراد العينة والمؤلفة من (285) عضو هيئة تدريس وبنسبة 26%، تـم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينـة الدراسـة مـن المديرين والمعلمين وفقاً لمتغيرات الدراسة.

جدول (1):التكرارات والنسب المئوية حسب متغيرات الدراسة

	الفئات	التكرار	النسبة
الكلية	علمية	104	36.5
	إنسانية	181	63.5
	المجموع	285	100.0
سنوات الخبرة	اقل من10 سنوات	175	61.4
	10سنوات فأكثر	110	38.6
	المجموع	285	100.0
القطاع	خاص	73	25.6
	حكومي	212	74.4
	المجموع	285	100.0

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة، حيث قامت الباحثة ببناء استبانه لجمع البيانات من أفراد العينة، مكونة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول: معلومات عامة من أفراد عينة الدراسة، والجزء الثاني: استبانه للكشف عن درجة فاعلية الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية ، حيث تكون هذا الجزء من(47) فقرة ، موزعة على أربعة مجالات هي:

مجال التخطيط للاجتماع وله (11) فقرة

مجال تنظيم الاجتماع وله (13) فقرة

مجال تقويم الاجتماع وله (14) فقرة

مجال العلاقات الإنسانية في الاجتماع وله تسع فقرات

أما الجزء الثالث من الاستبانة والمتعلق بفاعلية القرارات ، فقد تكون من (24) فقرة، موزعة على ثلاثة مجالات هي:

المجال الأول: مراحل اتخاذ القرارات في القسم الأكاديمي وله أحد عشرة فقرة.

المجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات في القسم الأكاديمي وله سبع فقرات.

المجال الثالث: أنواع القرارات التي يشارك في اتخاذها، وله ست فقرات.

والملحق (1) يبين أداة الدراسة بصورتها الأولية.

صدق الأداة:

للتحقق من صدق فقرات أداة الدراسة، وصلاحيتها، من حيث الصياغة اللغوية ومناسبتها للمجال الذي أدرجت ضمنه، تم عرض أداة الدراسة بصورتها الأولية على (12) محكما من المتخصصين في جامعة اليرموك وجامعة جدارا في مجالات الإدارة التربوية، والقياس والتقويم، والفلسفة التربوية (الملحق 2)، وطُلب إليهم إبداء الرأي والملاحظات حول مدى انتماء الفقرات للمجالات التي أدرجت فيها، بالإضافة إلى سلامة الصياغة اللغوية، ووضوحها من حيث المعنى، وسهولة الفهم، وأي ملاحظات وتعديلات يرونها مناسبة وقد ارتأى السادة المحكمون حذف عدد من الفقرات تتعلق بالجزء الثاني من هذه الاستبانة بلغ عددها(5) فقرات لتصبح الأداة الخاصة بالجزء الثاني" فاعلية الاجتماعات" مكونه من (42) فقرة موزعة على أربعة مجالات، كما تم حذف فقرة واحدة من الجزء الخاص بفاعلية القرارات، لتصبح الأداة الخاصة بهذا الجزء مكونة من (23) فقرة على نحو ما هو مبين في ملحق رقم (3). واعتمدت الباحثة تعديل الفقرات أو حذفها على ما اتفق علية المحكمون بشكل صريح أو ضمني، وفي حالة الاختلاف بين المحكمين اعتمدت الباحثة على ما نسبته (80%) من إجماع لجنة المحكمين لحذف أو إضافة أي فقرة، وبناءً على آراء وملاحظات لجنة المحكمين أصبحت الأداة بصورتها النهاية على نحو ما هي مبينة في الملحق رقم (3).

ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة، بطريقة الاختبار وإعادة الاختبـار (test-retest) بتطبيق الاختبار، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (30)عضو هيئة تدريس، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين على أداة الدراسة ككل، حيث تراوح بين (0.85–0.90).

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، إذ تراوح بين (0.87–0.95) والجدول رقم (2) يبين معامل الاتساق الداخلي وفـق معادلـة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايـات هـذه الدراسة.

جدول (2):معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة لمجالات فاعلية الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية والأداة ككل

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
التخطيط للاجتماع	0.87	0.88
تنظيم الاجتماع	0.85	0.91
تقويم الاجتماع	0.86	0.88
العلاقات الإنسانية في الاجتماع	0.88	0.87
فاعلية الاجتماعات ككل	0.90	0.95

كما تم التأكد من ثبات الأداة الخاصة بفاعلية اتخاذ القـرارات ، وذلـك بطريقـة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق الاختبار، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على المجموعة نفسها والتي تم تطبيق أداة فاعلية الاجتماعات عليها، ومن ثم تم حـساب معامـل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين على أداة الدراسة ككل، حيث تراوح بين (0.88–0.91).

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، إذ تراوح بين (0.87-0.95) والجدول رقم (3) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (3):معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة لمجالات فاعلية اتخاذ القرارات والأداة ككل

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
مراحل اتخاذ القرارات في القسم الأكاديمي	0.89	0.93
المشاركة في اتخاذ القرارات في القسم الأكاديمي	0.91	0.93
أنواع القرارات التي يشارك في اتخاذها	.088	0.87
فاعلية اتخاذ القرارات ككل	0.89	0.95

معيار تصحيح أداة الدراسة:

تم اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدريج النسبي؛ بهدف تصنيف المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية وفاعلية اتخاذ القرارات فيها، وذلك على النحو الآتي:

المعادلة المستخدمة: 5-1/3= 1.33

درجة الفاعلية	فئة المتوسطات الحسابية المقابلة لها
كبيرة	5.00-3.66
متوسطة	2.33- أقل3.66
متدنية	1.00- أقل2.33

متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة

- الكلية: ولها فئتان (علمية، إنسانية).
- سنوات الخبرة: ولها مستويان (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
- القطاع الذي تتبع له الجامعة: وله فئتان (حكومي، خاص).

ثانياً: المتغير التابع

- درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية الجامعات الأردنية.

إجراءات الدراسة:

تم تنفيذ وإجراء الدراسة الحالية وفقاً للخطوات والإجراءات الآتية:

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من عمادة كلية التربية في جامعة اليرموك موجه لدائرة شؤون الموظفين في جامعتي اليرموك وجدارا وذلك بهدف تسهيل مهمة الباحثة في الحصول على عدد أفراد أعضاء هيئة التدريس في الجامعتين، بالإضافة إلى تطبيق أداة الدراسة.
- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية والتأكد من دلالات صدقها وثباتها من خلال عرضها على لجنة من المحكمين المتخصصين، بالإضافة إلى تطبيقها على عينة من خارج عينة الدراسة.
- الالتقاء بأعضاء هيئة التدريس الذين تم اختيارهم ليشكلوا عينة الدراسة وتوضيح أهداف الدراسة لهم وتطبيق أداتها.

- جمع أداة الدراسة وتدقيقها بعد الانتهاء من تنفيذ الدراسة، لأغراض التحليل الإحصائي.

- استخلاص النتائج ومناقشتها والخروج بالتوصيات المناسبة في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج.

المعالجات الإحصائية:

بعد الانتهاء من جمع البيانات وتفريغ استجابات أفراد العينة، تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS)، والتي اشتملت على استخدام المعالجات الإحصائية وفقاً لأسئلة الدراسة، وهي على النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثالث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية، ودرجة فاعلية اتخاذ القرارات.

- للإجابة عن السؤالين الثاني والرابع تم استخدام تحليل التباين الثلاثي لأثر الكلية، وسنوات الخبرة، والقطاع الذي تتبع له الجامعة.

- للإجابة عن السؤال الخامس تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية وفاعلية القرارات في الجامعات الأردنية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها وفقاً لأسئلة الدراسة التي هدفت إلى الكشف عن فاعلية إدارة الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات في جامعتي اليرموك وجدارا، بالإضافة إلى الكشف عن الفروق في وجهات النظر بين أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيرات الكلية، سنوات الخبرة، القطاع الذي تتبع له الجامعة، وقد قامت الباحثة بجمع البيانات بواسطة أداتي الدراسة، ومعالجتها إحصائياً، وفيما يلي عرض لهذه النتائج.

نتائج السؤال الأول: ما درجة فاعلية إدارة الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك وجدارا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية إدارة الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك وجدارا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (4) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية إدارة الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك وجدارا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية
1	4	العلاقات الإنسانية في الاجتماع	4.04	.798	عالية
2	2	تنظيم الاجتماع	3.83	.744	عالية
3	3	تقويم الاجتماع	3.72	.570	عالية
4	1	التخطيط للاجتماع	3.56	.645	متوسطة
		فاعلية إدارة الاجتماعات ككل	3.76	.565	عالية

يبين الجدول (4) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.56-4.04)، حيث جاء محور العلاقات الإنسانية في الاجتماع في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.04)، وكذلك محور تنظيم الاجتماع فقد جاء بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.83)، بينما جاء محور التخطيط للاجتماع في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.56)، وبلغ المتوسط الحسابي لفاعلية إدارة الاجتماعات ككل (3.76) وهو يقابل التقدير بدرجة فاعلية عالية. وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل محور على حدا، حيث كانت على النحو التالي:

1. محور التخطيط للاجتماع

جدول (5) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور التخطيط للاجتماع مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الفاعلية
1	2	تحدد أهداف الاجتماع بشكل واضح ومسبق	4.00	1.070	عالية
2	1	يُحدد موضوع الاجتماع بدقة	3.96	1.027	عالية
3	6	تُعقد اجتماعات طارئة عند الضرورة	3.94	.934	عالية
4	4	تُراعى أوقات المحاضرات عند تحديد وقت الاجتماع	3.90	.801	عالية
5	7	يُبلغ المشاركين بموعد الاجتماع قبل انعقاده بمدة كافية	3.79	1.112	عالية
6	5	تُستثمر آراء أعضاء هيئة التدريس لإعداد جدول الأعمال	3.57	.755	متوسطة
7	3	يُختار الوقت الملائم لمناقشة الأهداف	3.54	.802	متوسطة
8	11	تُؤخذ بالاعتبار حاجات أعضاء هيئة التدريس عند الإعداد للاجتماع.	3.53	.929	متوسطة
9	10	يُترك للأعضاء التصرف في ضوء خبرتهم في تحديد الأهداف	3.18	1.008	متوسطة
10	8	يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع جدول الأعمال	3.01	.929	متوسطة
11	9	تُوظف التقنيات الحديثة في إدارة الاجتماع	2.71	.912	متوسطة
		التخطيط للاجتماع	3.56	.645	متوسطة

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (2.71- 4.00)، حيث جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تُحدد أهداف الاجتماع بشكل واضح ومسبق" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.00)، وكذلك الفقرات رقم (1، 6، 7،4) فقد جاءت بمستوى فاعلية عالية، حيث تراوحت الأوساط الحسابية لها ما بين (3.96- 3.79). بينما جاءت الفقرة رقم (9) ونصها "تُوظف التقنيات الحديثة في إدارة الاجتماع" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.71)، وبمستوى فاعلية متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي للتخطيط للاجتماع ككل (3.56) وهو يقابل التقدير بدرجة فاعلية متوسطة.

2. محور تنظيم الاجتماع

جدول (6) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تنظيم الاجتماع مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية
1	17	يتم الاحتفاظ بملفات عن جميع وقائع الاجتماعات السابقة	4.21	.849	عالية
2	16	تُسجل وقائع الاجتماع بشكل كامل	4.20	.911	عالية
3	12	يتم تهيئة مكان الاجتماع ومستلزماته قبل الموعد	3.98	1.007	عالية
4	22	يتم استعراض أسماء الحاضرين ويسجل الغائبون	3.96	1.199	عالية
5	19	تُضبط جلسة الحوار في أثناء الاجتماع بشكل سليم	3.95	.834	عالية
6	13	يُوزع جدول الأعمال على المشاركين في الاجتماع مسبقاً	3.87	1.062	عالية
7	20	يتم إنجاز جميع القضايا في جدول الأعمال في الوقت المحدد	3.81	.827	عالية
8	14	تُعرض الموضوعات بصورة متسلسلة	3.77	1.052	عالية
8	23	يُلخص ما تم الاتفاق عليه قبل الانتهاء من الاجتماع	3.77	1.179	عالية
9	15	يُدار وقت الاجتماع بفاعلية	3.69	.898	عالية
10	21	يحدد رئيس القسم نائباً يخلفه في إدارة الاجتماع في حالة تغيبه	3.54	1.237	متوسطة
11	18	تُعد ملفات عن نشاط كل عضو في القسم في أثناء عقد الاجتماع	3.16	1.269	متوسطة
		تنظيم الاجتماع	3.83	.744	عالية

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.16– 4.21)، حيث جاءت الفقرة رقم (17) والتي تنص على "يتم الاحتفاظ بملفات عن جميع وقائع الاجتماعات السابقة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.21) وبدرجة فاعلية عالية، وكذلك حصلت الفقرات رقم (15،23،14،20،13،19،22،12،16) على مستوى فاعلية عالية، حيث تراوحت الأوساط الحسابية لها ما بين (4.20_ 3.69)، بينما جاءت الفقرة رقم (18) ونصها "تُعد ملفات عن نشاط كل عضو في القسم في أثناء عقد الاجتماع" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.16) وبدرجة فاعلية متوسطة. وبلغ المتوسط الحسابي لتنظيم الاجتماع ككل (3.83) وهو يقابل التقدير بدرجة فاعلية عالية.

3. محور تقويم الاجتماع

جدول (7) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور تقويم الاجتماع مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية
1	25	يُستثمر الاجتماع لتوجيه أعضاء هيئة التدريس لأمور تهمهم وتهم القسم	4.00	.824	عالية
2	28	يُستفاد من نتائج الاجتماع كتغذية راجعة في تعديل خطط وسلوك العاملين	3.91	.701	عالية
3	24	يُستثمر الاجتماع لتحقيق الأهداف المعدة مسبقاً	3.90	1.020	عالية
4	29	تُستثمر الاجتماعات في تطوير القسم إداريا وأكاديمياً	3.82	.667	عالية
5	26	يُحرص على إبراز التعاون والتفاهم بين أعضاء هيئة التدريس	3.79	.837	عالية
5	34	يُحرص على أن تكون قرارات وتوصيات الاجتماع موضوعية وقابلة للتطبيق	3.79	.706	عالية
6	31	يُحرص في الاجتماع على تحسين علاقات الأعضاء الاجتماعية مع بعضهم البعض	3.78	.637	عالية
7	30	تُستثمر نتائج الاجتماعات لتحسين أداء الطلبة في المجال الأكاديمي	3.68	.835	عالية
8	27	يتم التأكد من مدى فعالية نشاطات القسم الأكاديمي	3.60	.873	متوسطة

مستوى الفاعلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
متوسطة	1.131	3.52	يُسترشد بنتائج الاجتماعات لتوجيه أعضاء إلى الدورات التدريبية من اجل تطويرهم	32	9
متوسطة	1.006	3.49	توضع خطة عمل لتنفيذ نتائج الاجتماعات	33	10
متوسطة	1.012	3.41	يُحرص على توجيه نشاطات أعضاء هيئة التدريس نحو البحث العلمي وخدمة المجتمع	35	11
عالية	.570	3.72	تقويم الاجتماع		

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.41– 4.00)، حيث جاءت الفقرة رقم (25) والتي تنص على "يُستثمر الاجتماع لتوجيه أعضاء هيئة التدريس لأمور تهمهم وتهم القسم" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.00)، وكذلك الفقرات رقم (30،31،34،26،29،24،28) فقد تراوحت الأوساط الحسابية لها مابين (3.91_3.68)، بينما جاءت الفقرة رقم (35) ونصها "يُحرص على توجيه نشاطات أعضاء هيئة التدريس نحو البحث العلمي وخدمة المجتمع" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.41). وبلغ المتوسط الحسابي لتقويم الاجتماع ككل (3.72) وهو يقابل التقدير بدرجة فاعلية عالية.

4. محور العلاقات الإنسانية في الاجتماع

جدول (8) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور العلاقات الإنسانية في الاجتماع مرتبة تنازلياً

مستوى الفاعلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
عالية	.813	4.42	تُعطى الحرية الكاملة لكل عضو للتعبير عن رأيه	36	1
عالية	.886	4.22	تُحترم آراء واقتراحات أعضاء هيئة التدريس	37	2
عالية	1.038	4.06	يُترك المجال لكل عضو في التعبير عن رأيه	41	3
عالية	.978	4.04	يشارك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات	38	4
عالية	.992	3.96	تُراعى مشاعر أعضاء هيئة التدريس وانفعالاتهم	39	5
عالية	1.169	3.92	يُحرص على العدالة في التعامل مع جميع أعضاء هيئة التدريس	40	6
متوسطة	1.400	3.65	يُحرص على تقديم ضيافة لأعضاء هيئة التدريس في أثناء الاجتماع	42	7
عالية	.798	4.04	العلاقات الإنسانية في الاجتماع		

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.65- 4.42)، حيث جاءت الفقرة رقم (36) والتي تنص على "تُعطى الحرية الكاملة لكل عضو للتعبير عن رأيه" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.42)، وكذلك الفقرات رقم (40،39،38،41،37) فقد تراوحت الأوساط الحسابية لها ما بين (3.92_4.22)، بينما جاءت الفقرة رقم (42) ونصها "يُحرص على تقديم ضيافة لأعضاء هيئة التدريس في أثناء الاجتماع" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.65). وبلغ المتوسط الحسابي للعلاقات الإنسانية في الاجتماع ككل (4.04) وهو يقابل التقدير بدرجة فاعلية عالية.

نتائج السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة فاعلية إدارة الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك وجدارا تبعاً لاختلاف متغيرات الكلية، سنوات الخبرة، القطاع الذي تتبع له الجامعة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية إدارة الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك وجدارا حسب متغيرات الكلية، وسنوات الخبرة، والقطاع الذي تتبع له الجامعة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (9) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية إدارة الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك وجدارا حسب متغيرات الكلية، وسنوات الخبرة، والقطاع الذي تتبع له الجامعة

			التخطيط للاجتماع	تنظيم الاجتماع	تقويم الاجتماع	العلاقات الإنسانية في الاجتماع	فاعلية الاجتماعات ككل
الكلية	علمية	س	3.65	3.97	3.86	4.26	3.90
		ع	.54	.51	.57	.65	.48
	إنسانية	س	3.50	3.74	3.64	3.91	3.68
		ع	.69	.84	.56	.85	.60
سنوات الخبرة	اقل من 10 سنوات	س	3.58	3.96	3.84	4.12	3.85
		ع	.63	.67	.58	.85	.56
	10سنوات فأكثر	س	3.53	3.61	3.54	3.91	3.62
		ع	.67	.81	.50	.69	.55
القطاع	خاص	س	3.58	4.01	3.82	4.00	3.84
		ع	.65	.60	.56	.85	.58
	حكومي	س	3.55	3.76	3.69	4.05	3.73
		ع	.65	.78	.57	.78	.56

س= المتوسط الحسابي ع=الانحراف المعياري

يبين الجدول (9) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية إدارة الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك وجدارا بسبب اختلاف فئات متغيرات الكلية، وسنوات الخبرة، والقطاع الذي تتبع له الجامعة.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد على المحاور جدول (10) وتحليل التباين الثلاثي للأداة ككل جدول (11).

جدول (10):تحليل التباين الثلاثي لأثر الكلية، وسنوات الخبرة، والقطاع الذي تتبع له الجامعة على محاور درجة فاعلية إدارة الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك وجدارا

مصدر التباين	المحاور	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الكلية	التخطيط للاجتماع	1.336	1	1.336	3.215	.074
هوتلنج=.043	تنظيم الاجتماع	.953	1	.953	1.891	.170
ح=.018	تقويم الاجتماع	1.416	1	1.416	4.823	*.029
	العلاقات الإنسانية في الاجتماع	6.623	1	6.623	10.865	*.001
سنوات الخبرة	التخطيط للاجتماع	.049	1	.049	.119	.730
هوتلنج=.170	تنظيم الاجتماع	9.468	1	9.468	18.785	*.000
ح=.000	تقويم الاجتماع	6.024	1	6.024	20.526	*.000
	العلاقات الإنسانية في الاجتماع	1.365	1	1.365	2.240	.136
القطاع	التخطيط للاجتماع	.020	1	.020	.048	.827
هوتلنج=.099	تنظيم الاجتماع	5.454	1	5.454	10.821	*.001
ح=.000	تقويم الاجتماع	1.672	1	1.672	5.697	*.018
	العلاقات الإنسانية في الاجتماع	.161	1	.161	.263	.608
الخطأ	التخطيط للاجتماع	116.718	281	.415		
	تنظيم الاجتماع	141.630	281	.504		
	تقويم الاجتماع	82.473	281	.293		
	العلاقات الإنسانية في الاجتماع	171.287	281	.610		
الكلي	التخطيط للاجتماع	118.311	284			
	تنظيم الاجتماع	157.073	284			
	تقويم الاجتماع	92.244	284			
	العلاقات الإنسانية في الاجتماع	180.961	284			

يتبين من الجدول (10) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثر الكلية في محوري تقـويم الاجتماع والعلاقات الإنسانية في الاجتماع، وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية، بينما لم تظهر أية فروق دالة إحصائيا في محوري التخطيط للاجتماع وتنظيم الاجتماع.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثر سنوات الخبرة في محوري تنظيم الاجتماع وتقويم الاجتماع وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة اقل من 10 سنوات، بينما لم تظهر أية فروق دالة إحصائيا في محوري التخطيط للاجتماع والعلاقات الإنسانية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثر القطاع في محوري تنظيم الاجتماع وتقويم الاجتماع وجاءت الفروق لصالح القطاع الخاص، بينما لم تظهر أية فـروق دالة إحصائيا في محوري التخطيط للاجتماع والعلاقات الإنسانية.

جدول (11) :تحليل التباين الثلاثي لأثر الكلية، وسنوات الخبرة، والقطاع الذي تتبع له الجامعة على درجة فاعلية إدارة الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك وجدارا

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الكلية	1.824	1	1.824	6.124	.014*
سنوات الخبرة	3.361	1	3.361	11.288	.001*
القطاع	1.014	1	1.014	3.404	.066
الخطأ	83.674	281	.298		
الكلي	90.680	284			

يتبين من الجدول (11) الآتي:

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثر الكلية، حيث بلغت قيمة ف 6.124 وبدلالة إحصائية بلغت 0.014. وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثر سنوات الخبـرة، حيـث بلغت قيمة ف 11.288 وبدلالة إحصائية بلغت 0.001. وجاءت الفروق لصالح فئة الخبـرة اقل من 10 سنوات.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثر القطاع، حيث بلغت قيمة ف 3.404 وبدلالة إحصائية بلغت 0.066.

نتائج السؤال الثالث: ما درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك وجدارا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك وجدارا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك وجدارا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية
1	2	المشاركة في اتخاذ القرارات في القسم الأكاديمي	3.89	.788	عالية
2	1	مراحل اتخاذ القرارات في القسم الأكاديمي	3.68	.597	عالية
3	3	أنواع القرارات التي يشارك في اتخاذها	3.52	.972	متوسطة
فاعلية اتخاذ القرارات ككل			3.70	.688	عالية

يبين الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.52-3.89)، حيث جاء مجال "المشاركة في اتخاذ القرارات في القسم الأكاديمي" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.89)، وجاء مجال" مراحل اتخاذ القرارات في القسم الأكاديمي" بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي بلغ (3.68) وهو يقابل التقدير بدرجة فاعلية عالية، بينما جاء مجال "أنواع القرارات التي يشارك في اتخاذها" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.52)، وبلغ المتوسط الحسابي لفاعلية اتخاذ القرارات ككل (3.70) وهو يقابل التقدير بدرجة فاعلية عالية.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدا، حيث كانت على النحو التالي:

1. مجال مراحل اتخاذ القرارات في القسم الأكاديمي

جدول (13) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مراحل اتخاذ القرارات في القسم الأكاديمي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية
1	8	يُعلن القرار المتخذ	4.10	.769	عالية
2	1	تُشخص المشكلة المراد اتخاذ القرارات بشأنها	3.99	.631	عالية
3	2	تُرتب القرارات حول المشكلة وفقاً لأولوياتها	3.89	.696	عالية
4	9	تُحدد آلية تنفيذ اتخاذ القرار	3.77	.832	عالية
5	3	تُحدد أسباب المشكلة	3.76	.712	عالية
6	7	تُختار البدائل المناسبة	3.57	.826	متوسطة
7	5	يوضع عدد من الحلول البديلة	3.45	.752	متوسطة
8	4	تُوضع معايير القرار حول المشكلة من حيث التكلفة والمردود	3.39	.660	متوسطة
9	6	تُقيم الحلول البديلة المقترحة	3.34	.800	متوسطة
10	10	تُحدد آلية متابعة اتخاذ القرار	3.53	.854	متوسطة
		مراحل اتخاذ القرارات في القسم الأكاديمي	3.68	.597	عالية

يبين الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.53– 4.10)، حيث جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "يُعلن القرار المتخذ" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.10)، وكذلك الفقرات (3،9،2،1) فقد تراوحت الأوساط الحسابية لها ما بين (3.76–3.99) وهو يقابل التقدير بدرجة فاعلية عالية، بينما جاءت الفقرة رقم (10) ونصها "تُحدد آلية متابعة اتخاذ القرار" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.53). وبلغ المتوسط الحسابي لمراحل اتخاذ القرارات في القسم الأكاديمي ككل (3.68) وهو يقابل التقدير بدرجة فاعلية عالية.

2. مجال المشاركة في اتخاذ القرارات في القسم الأكاديمي

جدول (14) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المشاركة في اتخاذ القرارات في القسم الأكاديمي مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية
1	17	يُعلن عن القرارات المتخذة بصورة عامة وليست بشكل فردي	4.07	.909	عالية
2	11	تعطى الحرية للتعبير عن رأيي فيما يتعلق باتخاذ القرارات	4.02	.820	عالية
3	16	يتم اللجوء إلى التصويت في حالة الاعتراض على بعض القرارات	3.95	1.078	عالية
4	12	توضح المبررات حول عملية اتخاذ القرارات	3.88	.697	عالية
5	14	يتوفر مناخ مناسب للمناقشة حول اتخاذ القرارات	3.86	.812	عالية
6	13	تُتاح الفرصة لي للمشاركة في اتخاذ القرارات	3.79	1.038	عالية
7	15	يُؤخذ بآراء ومقترحات أصحاب الخبرات والقدرات والمهارات	3.67	1.032	عالية
		المشاركة في اتخاذ القرارات في القسم الأكاديمي	3.89	.788	عالية

يبين الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.67- 4.07)، حيث جاءت الفقرة رقم (17) والتي تنص على "يُعلن عن القرارات المتخذة بصورة عامة وليست بشكل فردي" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.07)، وكذلك الفقرات (13،14،12،16،11) فقد تراوحت الأوساط الحسابية لها ما بين (4.02_3.79) بينما جاءت الفقرة رقم (15) ونصها "يُؤخذ بآراء ومقترحات أصحاب الخبرات والقدرات والمهارات" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.67). وبلغ المتوسط الحسابي للمشاركة في اتخاذ القرارات في القسم الأكاديمي ككل (3.89) وهو يقابل التقدير بدرجة فاعلية عالية.

3. مجال أنواع القرارات التي يشارك في اتخاذها

جدول (15) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال أنواع القرارات التي يشارك في اتخاذها مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفاعلية
1	18	تتم المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالخطط الدراسية	4.31	.693	عالية
2	19	تتم المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإعداد الجدول الدراسي قبل بداية الفصل	3.68	1.159	عالية
3	23	تتم المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعقد الندوات والمؤتمرات العلمية.	3.47	1.318	متوسطة
4	22	تتم المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بترقيات أعضاء هيئة التدريس	3.34	1.496	متوسطة
5	20	تتم المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتقييم أعمال أعضاء هيئة التدريس وأنشطتهم الأكاديمية.	3.19	1.068	متوسطة
6	21	تتم المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتعيينات أعضاء هيئة التدريس	3.14	1.492	متوسطة
		أنواع القرارات التي يشارك في اتخاذها	3.52	.972	متوسطة

يبين الجدول (15) أنواع القرارات التي يشارك في اتخاذها أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.14– 4.31)، حيث جاءت الفقرة رقم (18) والتي تنص على "تتم المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالخطط الدراسية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.31)، وحصلت الفقرة رقم (19) والتي تنص على " تتم المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإعداد الجدول الدراسي قبل بداية الفصل" على متوسط حسابي بلغ (3.68) وهو يقابل التقدير بدرجة فاعلية عالية، وحصلت الفقرات رقم (23، 22، 20) على متوسط حسابي تراوح ما بين (3.47_3.19) وهو يقابل التقدير بدرجة فاعلية متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (21) ونصها "تتم المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتعيينات أعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.14). وبلغ المتوسط الحسابي لأنواع القرارات التي يشارك في اتخاذها ككل (3.52) وهو يقابل التقدير بدرجة فاعلية متوسطة.

نتائج السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك وجدارا تبعا لاختلاف متغيرات الكلية، سنوات الخبرة، القطاع الذي تتبع له الجامعة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك وجدارا حسب متغيرات الكلية، سنوات الخبرة، القطاع الذي تتبع له الجامعة، والجدول أدناه يوضح ذلك.

جدول (16) :المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك وجدارا حسب متغيرات الكلية، سنوات الخبرة، القطاع الذي تتبع له الجامعة

			مراحل اتخاذ القرارات في القسم الأكاديمي	المشاركة في اتخاذ القرارات في القسم الأكاديمي	أنواع القرارات التي يشارك في اتخاذها	فاعلية اتخاذ القرارات ككل
الكلية	علمية	س	3.87	4.11	3.95	3.96
		ع	.53	.65	.83	.58
	إنسانية	س	3.57	3.76	3.28	3.55
		ع	.61	.83	.97	.70
سنوات الخبرة	اقل من 10 سنوات	س	3.68	3.88	3.40	3.67
		ع	.53	.77	1.01	.66
	10 سنوات فأكثر	س	3.68	3.90	3.71	3.75
		ع	.70	.81	.89	.72
القطاع	خاص	س	4.06	4.21	4.17	4.13
		ع	.64	.63	.85	.64
	حكومي	س	3.55	3.78	3.30	3.55
		ع	.52	.81	.91	.64

س= المتوسط الحسابي ع=الانحراف المعياري

يبين الجدول (16) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك وجدارا بسبب اختلاف فئات متغيرات الكلية، سنوات الخبرة، القطاع الذي تتبع له الجامعة.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي على المجالات جدول (17) وتحليل التباين الثلاثي للأداة ككل جدول (18).

جدول (17) :تحليل التباين الثلاثي لأثر الكلية، سنوات الخبرة، القطاع الذي تتبع له الجامعة على درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك وجدارا

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الكلية	مراحل اتخاذ القرارات في القسم الأكاديمي	3.513	1	3.513	11.917	*.001
هوتلنج=.156	المشاركة في اتخاذ القرارات في القسم الأكاديمي	6.155	1	6.155	10.794	*.001
ح=.000	أنواع القرارات التي يشارك في اتخاذها	26.160	1	26.160	36.877	*.000
سنوات الخبرة	مراحل اتخاذ القرارات في القسم الأكاديمي	.214	1	.214	.726	.395
هوتلنج=.089	المشاركة في اتخاذ القرارات في القسم الأكاديمي	.00001	1	.00001	.000	.997
ح=.000	أنواع القرارات التي يشارك في اتخاذها	4.608	1	4.608	6.496	*.011
القطاع	مراحل اتخاذ القرارات في القسم الأكاديمي	12.464	1	12.464	42.278	*.000
هوتلنج=.210	المشاركة في اتخاذ القرارات في القسم الأكاديمي	7.602	1	7.602	13.332	*.000
ح=.000	أنواع القرارات التي يشارك في اتخاذها	27.291	1	27.291	38.471	*.000
الخطأ	مراحل اتخاذ القرارات في القسم الأكاديمي	82.842	281	.295		
	المشاركة في اتخاذ القرارات في القسم الأكاديمي	160.234	281	.570		
	أنواع القرارات التي يشارك في اتخاذها	199.336	281	.709		
الكلي	مراحل اتخاذ القرارات في القسم الأكاديمي	101.159	284			
	المشاركة في اتخاذ القرارات في القسم الأكاديمي	176.382	284			
	أنواع القرارات التي يشارك في اتخاذها	268.283	284			

يتبين من الجدول (17) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثر الكلية في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثر سنوات الخبرة في أنواع القرارات التي يشارك في اتخاذها، وجاءت الفروق لصالح10 سنوات فأكثر، بينما لم تظهر أية فروق دالة إحصائيا في باقي المجالات.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثر القطاع في جميع المجالات، وجاءت الفروق لصالح القطاع الخاص.

جدول (18) :تحليل التباين الثلاثي لأثر الكلية، سنوات الخبرة، القطاع الذي تتبع له الجامعة على درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك وجدارا

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الكلية	8.435	1	8.435	22.027	•.000
سنوات الخبرة	.129	1	.129	.338	.561
القطاع	13.965	1	13.965	36.468	•.000
الخطأ	107.604	281	.383		
الكلي	134.242	284			

يتبين من الجدول (18) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثر الكلية، حيث بلغت قيمة ف 22.027 وبدلالة إحصائية بلغت 0.000. وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 0.338 وبدلالة إحصائية بلغت 0.561.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثر القطاع، حيث بلغت قيمة ف 36.468 وبدلالة إحصائية بلغت 0.000. وجاءت الفروق لصالح القطاع الخاص.

نتائج السؤال الخامس: هل توجد علاقة بين درجة فاعلية إدارة الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية بفاعلية اتخاذ القرارات في جامعتي اليرموك وجدارا؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة فاعلية إدارة الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية بفاعلية اتخاذ القرارات في جامعتي اليرموك وجدارا، والجدول (19) يوضح ذلك.

جدول (19) :معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة فاعلية إدارة الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية بفاعلية اتخاذ القرارات في جامعتي اليرموك وجدارا

		مراحل اتخاذ القرارات في القسم الأكاديمي	المشاركة في اتخاذ القرارات في القسم الأكاديمي	أنواع القرارات التي يشارك في اتخاذها	فاعلية اتخاذ القرارات ككل
التخطيط للاجتماع	معامل الارتباط ر	.614**	.555**	.601**	.647**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000
	العدد	285	285	285	285
تنظيم الاجتماع	معامل الارتباط ر	.608**	.429**	.482**	.557**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000
	العدد	285	285	285	285
تقويم الاجتماع	معامل الارتباط ر	.576**	.418**	.526**	.557**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000
	العدد	285	285	285	285
العلاقات الإنسانية في الاجتماع	معامل الارتباط ر	.497**	.536**	.504**	.561**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000
	العدد	285	285	285	285
فاعلية إدارة الاجتماعات ككل	معامل الارتباط ر	.695**	.574**	.631**	.696**
	الدلالة الإحصائية	.000	.000	.000	.000
	العدد	285	285	285	285

* دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01).

يتبين من الجدول (15) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين درجة فاعلية إدارة الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية وفاعلية اتخاذ القرارات في جامعتي اليرموك وجدارا.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

بعد إجراء التحليلات الإحصائية، والمثبتة في الفصل الرابع، ثم عرض أهم التوصيات والمقترحات ذات الصلة بنتائج الدراسة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة فاعلية إدارة الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك وجدارا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن تقديرات أفراد العينة على الأداة ككل كانت عالية، حيث جاء مجال العلاقات الإنسانية في الاجتماع في المرتبة الأولى، تلاه مجال تنظيم الاجتماع، ثم مجال تقويم الاجتماع، بينما جاء مجال التخطيط للاجتماع في المرتبة الأخيرة بدرجة تقدير متوسطة.

وتتفق النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه دراسة (برهوم، 2006) والتي أظهرت أن ممارسة رؤساء الأقسام في جامعة غزة لدورهم في إدارة الاجتماعات كان جيداً.

كما تتفق النتيجة السابقة نوعا ما مع ما توصلت إليه نتائج دراسة أجراها العامري والعمر(2005) والتي أشارت إلى أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن مواعيد الاجتماعات تحدد بشكل مناسب وبوقت كاف من حيث الأيام والأوقات.

بينما تختلف نتيجة الدراسة مع ما توصلت إليه نتائج دراسة جبران وعطاري (2007) والتي أشارت أن المشاركين أوردوا تقديراً معتدلاً نسبياً لدرجة فعالية الاجتماعات، وربما يعود هذا الاختلاف إلى طبيعة العينة في كلا الدراستين، حيث كانت عينة الدراسة من المعلمين، في حين أن عينة الدراسة الحالية كانت من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.

وتفسر الباحثة النتيجة السابقة بحرص إدارة الأقسام في الجامعات على توفير متطلبات الاجتماعات، من حيث الإعداد للاجتماع، واختيار المكان والزمان المناسبين، وذلك بهدف تحقيق النتائج المرجوة من الاجتماعات ، ومن جهة أخرى فإن الأخذ بعين الاعتبار جانب العلاقات الإنسانية؛ سواء أثناء التخطيط للاجتماعات، اختيار الزمن المناسب للاجتماعات ، الإبلاغ المسبق، مراعاة ظروف أعضاء هيئة التدريس، كل ذلك يزيد من فاعلية تلك الاجتماعات.

وفيما يتعلق بالمجال الذي جاء في المرتبة الأخيرة" التخطيط للاجتماع" فربما يعود ذلك إلى أن التخطيط للاجتماع هو من صميم العمل الإداري لرؤساء الأقسام وبالتالي فإنه يتضمن إعداد أجندة خاصة بالاجتماع تتناول محتوى الاجتماع وما ينبغي أن يطرح للنقاش، وعدم إشراك هيئة التدريس في التخطيط للاجتماعات ربما لا يؤدي إلى أي نوع من أنواع القصور من وجهة نظر رؤساء الأقسام، لأنه أمر إداري بحت، ولعلهم يرون أن المهم هو مضمون الاجتماع والآلية التي يتم بها طرح الموضوع للنقاش ، وما يتمخض عن الاجتماع من قرارات وتوصيات.

ومن خلال النظر إلى تقديرات أفراد العينة – أعضاء هيئة التدريس – على فقرات الاستبانة يلاحظ ما يلي :

1- أن المتوسطات الحسابية لمحور **التخطيط للاجتماع** قد تراوحت مابين (2.71 -4.00)، جاءت الفقرة التي تنص على "تُحدد أهداف الاجتماع بشكل واضح ومسبق" في المرتبة الأولى. وهذا يدل على أن الاجتماعات التي تعقدها الجامعات تبتعد كل البعد عن الشكلية لان من شأن التخطيط الجيد أن يسهم في تنظيم الأفكار المطروحة للنقاش كما أنه

يسهم في تسلسل تلك الأفكار بشكل منطقي وكل ذلك من شأنه أن يسهم في تحقيق الاجتماع لأهدافه.

وتتفق النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه دراسة براندنبيرج (Brandenburg, 2008) والتي أظهرت أن نماذج الاجتماعات التي تقوم على الإعداد المسبق والتخطيط السليم وتوزيع أجندة الاجتماع على العناصر التربوية هي الأكثر فاعلية في إجراء اجتماعات أكاديمية وتربوية ناجحة.

بينما جاءت الفقرة التي تنص على "تُوظف التقنيات الحديثة في إدارة الاجتماع" بالمرتبة الأخيرة ، وبالنظر إلى واقع الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية نجد انه لا يتم بالضرورة تجهيز المكان بالتقنيات لعدم الحاجة إلى ذلك من وجهة نظر القائمين عليها ولكلفتها الباهظة في كثير من الأحيان.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة العامري والعمر(2005) التي أظهرت أن عدم وجود البيئة المريحة والتجهيزات اللازمة لقاعة الاجتماعات له تأثير سلبي على الاجتماع.

2- أن المتوسطات الحسابية لمحور **تنظيم الاجتماع** قد تراوحت مابين (3.16 -4.21)، حيث جاءت الفقرة التي تنص على "يتم الاحتفاظ بملفات عن جميع وقائع الاجتماعات السابقة" في المرتبة الأولى، بينما جاءت الفقرة التي تنص على "تُعد ملفات عن نشاط كل عضو في القسم في أثناء عقد الاجتماع" بالمرتبة الأخيرة. وترى الباحثة أن النتيجة السابقة تبدو إلى حد ما منطقية، وربما تعكس طبيعة الاهتمام بمحتوى محاضر الاجتماعات، لأن من شأن الاحتفاظ بتلك الملفات أن يسجل بدقة كل ما يدور في الاجتماع بطريقة سليمة منظمة يتلافى بها التكرار وضياع الوقت كما أن عملية الاحتفاظ بالملفات تسهم في تحديد نشاط كل عضو ومدى مشاركته في أثناء عقد الاجتماع وبالتالي يمكن بناء عليه الاحتفاظ

بتلك الملفات لتحديد أعضاء هيئة التدريس ذوي الرأي المتميز مما يمهد لعملية الاستفادة منهم في مواقف ومشكلات أخرى مشابهة. وبالنسبة للفقرة التي جاءت بالمرتبة الأخيرة فربما يعود ذلك إلى أن المحضر الرسمي للاجتماع ربما يكون كافيا لتحديد ما قاله كل عضو هيئة تدريس بدقة، وبالتالي فإن اللجوء إلى فكرة إعداد ملفات عن نشاط كل عضو في القسم في أثناء عقد الاجتماع، ربما تكون عبئا إضافيا في الاجتماعات وتتطلب وقتا وجهدا لذا يمكن الاستغناء عنها.

3- أن المتوسطات الحسابية لمحور" تقويم الاجتماع" الحسابية قد تراوحت ما بين (3.41- 4.00)، حيث جاءت الفقرة التي تنص على "يُستثمر الاجتماع لتوجيه أعضاء هيئة التدريس لأمور تهمهم وتهم القسم" في المرتبة الأولى، بينما جاءت الفقرة التي تنص على "يُحرص على توجيه نشاطات أعضاء هيئة التدريس نحو البحث العلمي وخدمة المجتمع" بالمرتبة الأخيرة. والنتيجة السابقة ربما تعكس حرص الجامعات على استثمار طاقات أعضاء هيئة التدريس بحيث يكون محور الاجتماعات منصبا على تطوير القسم الأكاديمي الذي ينتمون إليه، وتطوير العملية التعليمية التعلمية وتزويدهم بكل ما هو جديد في طرق وأساليب التدريس، والعمل على حل المشكلات التي تواجه القسم، وكل ذلك يسهم بشكل كبير في زيادة فاعلية الاجتماع، كما أن الاهتمام بشؤون القسم وتطويره من خلال الاجتماع بأعضاء هيئة التدريس من شأنه أن يشجعهم على حضور تلك الاجتماعات والمشاركة فيها بفاعلية، حيث ستتولد لديهم القناعة الكاملة بجدوى هذه الاجتماعات.

تتفق هذه الدراسة مع دراسة براندنبرج (Brandenburg, 2008) والتي توصلت إلى أن أسباب الاجتماعات هو وضع أجندات أكاديمية لتنفيذ الأهداف التربوية وتقييم النتائج

السابقة، علاوة على أن الاجتماعات تهدف إلى مناقشة قضايا طارئة تعترض القضايا التربوية.

كما وتتفق هذه النتيجة مع دراسة هايت (Haight, 2004) والتي أظهرت أن أسباب الاجتماعات الأكاديمية تتمحور حول التخطيط ، وتقييم الوضع الحالي أو طرح مساقات جديدة.

وتتفق أيضا مع دراسة برهوم (2006) والتي أظهرت عدم إعطاء جانب البحث العلمي الأهمية الكافية من بين المواضيع التي تطرح على جداول أعمال الاجتماعات.

4- أن المتوسطات الحسابية لمحور" **العلاقات الإنسانية في الاجتماع**" الحسابية قد تراوحت مابين (3.65- 4.42)، حيث جاءت الفقرة التي تنص على "تُعطى الحرية الكاملة لكل عضو للتعبير عن رأيه" في المرتبة الأولى، بينما جاءت الفقرة التي تنص على "يُحرص على تقديم ضيافة لأعضاء هيئة التدريس في أثناء الاجتماع" بالمرتبة الأخيرة.

والنتيجة السابقة تعكس عدة أمور جديرة بالملاحظة:

1- أن الاجتماعات التي تعقدها الأقسام في الجامعات تبتعد كل البعد عن الشكلية أو الروتين، حيث تهدف تلك الاجتماعات إلى تطوير أداء القسم والارتقاء بمستواه والتغلب على المشكلات التي تواجهه، وهذا يتطلب بالضرورة إتاحة الفرصة لكل عضو هيئة تدريس أن يبدي رأيه بصراحة ودون مجاملة، وهذا بالضبط هو الهدف من الاجتماع.

2- أن من شأن توفير الحرية لعضو هيئة التدريس أثناء الاجتماع التنبيه على أوجه القصور والخلل في القسم، وبالتالي فإن إتاحة الحرية كاملة لعضو هيئة التدريس من شأنها أن تقدم تغذية راجعة لرئاسة القسم لمعرفة أوجه القوة والقصور في أداء القسم

وبالتالي يتم معالجة أوجه القصور وتعزيز أوجه القوة، كما يزيد ذلك من الرضا الوظيفي لهم ويرفع من روحهم المعنوية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة بانج (Bang, 2010) والتي أظهرت أن التحدث في الاجتماع عندما يكون الهدف غير واضح يزيد من الاتصال وأداء المهمة ونوعية العلاقة بين الأعضاء. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الشثري (2003) والتي أظهرت عدم تأكيد قائد الاجتماع على أهمية مشاركة أعضاء الاجتماع أثناء انعقاده.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة فاعلية إدارة الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك وجدارا تبعاً لاختلاف متغيرات الكلية، سنوات الخبرة، القطاع الذي تتبع له الجامعة؟

كشفت النتائج المتعلقة بهذا السؤال ما يلي:

1- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثر الكلية، حيث بلغت قيمة ف 6.124 وبدلالة إحصائية بلغت 0.014. وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية.

ربما يعود ذلك إلى أن الكليات العلمية تطبق فيها القوانين والأنظمة والتعليمات بحرفية أكثر كما أن طبيعة عمل تلك الكليات والتخصصات لا تحتمل قضاياها كثير من الاجتهاد مما يسهل اتخاذ القرارات فيها بيسر أكثر من الكليات الإنسانية التي تتعدد فيها الاجتهادات والآراء.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 11.288 وبدلالة إحصائية بلغت 0.001. وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة اقل من 10 سنوات.

وربما يعود ذلك إلى أن ذوي الخبرة الأقل ربما كانوا أكثر اهتماما بالاجتماعات من ذوي الخبرة الأعلى، فذو الخبرة الأقل وفي سياق اهتمامهم بالنمو المهني لديهم، وسعيهم إلى طرح ما لديهم من مشكلات في الأقسام التي يتبعون لها يكونون أكثر فاعلية أثناء الاجتماعات، في حين أن ذوي الخبرة الأعلى من أعضاء هيئة التدريس فإنهم يحظون باستقرار وظيفي، كما أن طبيعة المشكلات التي تواجههم تكون اقل حدة من تلك التي تواجه أعضاء هيئة التدريس من ذوي الخبرة الأقل.

3- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثر القطاع، وربما يعود إلى طبيعة الاجتماعات والتي لا تختلف من جامعة لأخرى وبالتالي فإن الإعداد للاجتماعات وآليات تنفيذها لا تختلف من جامعة لأخرى سواء أكانت حكومية أم خاصة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك وجدارا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؟

كشفت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.52-3.89)، حيث جاء مجال المشاركة في اتخاذ القرارات في القسم الأكاديمي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي، بينما جاء مجال أنواع القرارات التي يشارك في اتخاذها في المرتبة الأخيرة، وأن درجة التقدير على الأداة ككل كانت عالية.

وتتفق النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه دراسة (سلامة، 1992) والتي أظهرت أن هناك علاقة ايجابية وقوية بين مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية والروح المعنوية للمعلمين.كما تتفق النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه دراسة (الابراهيم، 2002) والتي أظهرت أن مستويات المشاركة للفئات العليا في اتخاذ القرارات عالية جدا.

وتعزو الباحثة النتيجة السابقة إلى حرص أعضاء هيئة التدريس على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأقسام لان من شأن تلك القرارات المساهمة في زيادة فاعلية الأقسام، وكذلك التغلب على المشكلات التي تواجهها, وكل ذلك من شأنه الارتقاء بالمستوى الإداري والتعليمي فيها.

وضمن مجال **مراحل اتخاذ القرارات في القسم الأكاديمي** جاءت الفقرة رقم التي تنص على "يُعلن القرار المتخذ" في المرتبة الأولى بينما جاءت الفقرة التي تنص على "تُحدد آلية متابعة اتخاذ القرار" بالمرتبة الأخيرة، والنتيجة السابقة تعكس حرص الجامعات على الشفافية ، لان الإعلان عن القرارات المتخذة من شأنه أن يسهم في قبول تلك القرارات والتنبه إلى أوجه القوة والضعف فيها ، وهذا يؤدي إلى أن يزيد من الالتزام بتنفيذ هذه القرارات ومتابعتها.

وفيما يتعلق بالفقرة الأخيرة، ترى الباحثة أن رؤساء الأقسام و من خلال عدم تحديد آلية معينة لكيفية متابعة تنفيذ اتخاذ القرارات التي يعلنون عنها قد يكون بسبب ضيق الوقت وانشغالهم بأعمال إدارية وتربوية أخرى قد تشغلهم عن متابعة هذه القرارات.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة التايه (1994) والتي أظهرت أن معظم القرارات الإدارية تعتمد على المتابعة المستمرة للقرارات في مرحلة تنفيذ القرارات.

وضمن مجال **المشاركة في اتخاذ القرارات في القسم الأكاديمي**، جاءت الفقرة التي تنص على "يُعلن عن القرارات المتخذة بصورة عامة وليست بشكل فردي" في المرتبة الأولى، بينما جاءت الفقرة التي تنص على " يُؤخذ بآراء ومقترحات أصحاب الخبرات والقدرات والمهارات" بالمرتبة الأخيرة.

وربما تعكس النتيجة السابقة حرص الجامعات على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى زيادة فاعلية القرارات التي تتخذها الأقسام ، وبالنسبة للفقرة التي جاءت في المرتبة الأخيرة فربما تشير إلى قصور في بعض مراحل اتخاذ القرار وهذا بدوره يقلل من فاعلية القرارات، كما أن هناك كثير من المواقف الطارئة تستوجب اتخاذ القرار بشأنها بأسرع وقت ممكن لا يسمح فيه الوقت لمثل هذه الاستشارات من قبل أصحاب الخبرات والقدرات.

تختلف هذه النتيجة مع دراسة شطناوي (2002) والتي أظهرت أن المديرين والمديرات يميلون إلى استشارة أصحاب الرأي والخبرة عند اتخاذهم للقرارات الإدارية.
كما وتختلف مع دراسة بدر (1987) والتي أظهرت أن مشاركة المجموعة في اتخاذ القرارات، تسهم في اختيار البديل الأفضل، كذلك فان اتخاذ القرارات بشكل جماعي يؤدي إلى إشباع المستوى الأعلى من حاجات الأفراد وخصوصا حاجة تقدير الذات، كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى الرضى الوظيفي عند العاملين.

وضمن أنواع القرارات التي يشارك في اتخاذها فان المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين (3.14- 4.31)، حيث جاءت الفقرة التي تنص على "تتم المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالخطط الدراسية" في المرتبة الأولى ، بينما جاءت الفقرة التي تنص "تتم المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتعيينات أعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة الأخيرة .

وفي هذا السياق ترى الباحثة أن إعداد الخطط الدراسة باعتبارها تصورا مسبقا لما سيقوم به عضو هيئة التدريس أثناء الفصل تشكل أولوية قصوى بالنسبة له، لان الإعداد الجيد للخطط يسهم في التخلص من العشوائية أثناء التدريس، كما انه يسهم في الكشف عن

الأهداف التي ينبغي تحقيقها والأساليب والطرق المستخدمة في ذلك، وهذا بدورة ينعكس بشكل ايجابي على العملية التعليمية التعلمية.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة نصر (1995) والتي أظهرت أن المعلمين والمعلمات يشاركون فعليا في صنع القرارات المنهجية، وأن مشاركتهم عالية على المستوى التدريسي، بينما متدنية على المستويين المؤسسي والمجتمعي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية في جامعتي اليرموك وجدارا تبعا لاختلاف متغيرات الكلية، سنوات الخبرة، القطاع الذي تتبع له الجامعة؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال ما يلي:

1- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثر الكلية، حيث بلغت قيمة ف 22.027 وبدلالة إحصائية بلغت 0.000. وجاءت الفروق لصالح الكليات العلمية، وتعزى هذه النتيجة من وجهة نظر الباحثة إلى أن أعضاء هيئة التدريس في أقسام الكليات العلمية قليل مقارنة بأقسام الكليات الإنسانية حيث يتعامل رئيس القسم مع عدد اقل في الكليات العلمية منها في الإنسانية. كما أن طبيعة التخصصات فيها لا تحتمل قضاياها الاجتهاد مما يسهل اتخاذ القرارات.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثر القطاع، حيث بلغت قيمة ف 36.468 وبدلالة إحصائية بلغت 0.000. وجاءت الفروق لصالح القطاع الخاص.

والنتيجة السابقة تشير إلى أن القرارات التي تتخذ في الأقسام الأكاديمية في الجامعات الخاصة أكثر فاعلية من تلك التي تتخذ في الجامعات الحكومية، وربما يعود ذلك إلى طبيعة

الجامعات الخاصة والتي تجعل من تحقيق الربح هدفا لها ، وهذا بالضرورة يزيد من فاعلية القرار المتخذ فيها بخلاف الجامعات الحكومية والتي لا تشكل مسألة الربحية أولوية لـديها، من جهة أخرى فإن عدم الاستقرار الوظيفي الذي يحظي به عـضو هيئـة التـدريس فـي الجامعات الخاصة يولد لدية الرغبة في الالتزام بالقرارات والعمل على تنفيـذها ومتابعتهـا، وهذا أيضا بخلاف وضع عضو هيئة التدريس في الجامعات الحكومية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقـة بـين درجـة فاعليـة إدارة الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية وفاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية؟

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين درجة فاعلية إدارة الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية وفاعلية اتخاذ القرارات في جامعتي اليرموك وجدارا.

والنتيجة السابقة تشير بوضوح إلى العلاقة بين فاعلية إدارة الاجتماعـات وفاعليـة القرارات المتخذة، لأن من شأن الاجتماعات التي تدار بطريقة فعالـة، أن يـتمخض عنهـا قرارات فعالة.

من جهة أخرى فإن أن الاجتماعات المعدة مسبقا والتي تعقد على أسس واضحة هي الأكثر فاعلية والأقدر على تحقيق الأهداف المطلوبة، وهذا ما أشارت إليه بوضوح دراسـة (Haight, 2004).

كذلك فإن الاجتماعات من أكثر الأساليب شيوعا في اتخاذ القرارات، ونجد أن كثيرا من المؤسسات التربوية تلجأ إلى الاجتماعات من اجل الاستعانة بالخبرات المتخصصة لحـل المشكلات، وتوزيع مسؤولية اتخاذ القرارات على عدد من الأفراد لدراسة موضوع معـين، وتعد الاجتماعات وسيلة فعالة لاتخاذ القرارات وخصوصا القرارات التي ليس لهـا طـابع

الاستعجال، والقرارات التي تتطلب إسهام المتخصصين وأصحاب الكفاءة والقدرة، وهذا من شانه أن يزيد من فاعلية القرارات المتخذة.

كما أن اتخاذ القرارات عن طريق الاجتماعات يقلل من اثر الاعتبارات الشخصية والنزعات الفردية التي تؤثر على سلامة القرارات لو تم اتخاذها بشكل فردي.

ومن زاوية أخرى فان حسن التخطيط للاجتماع والإعداد المسبق له وتحديد أهدافه بوضوح، ومشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع جدول الأعمال الخاص به، وتوظيف التقنيات الحديثة فيه، وتوفير مناخ مناسب للمناقشة وإبداء الرأي، وحسن تنظيمه وإدارته بفاعلية، وتحديد آلية لمتابعة تنفيذ نتائجه وتوصياته، كل هذا من شأنه أن يسهم في اتخاذ قرارات على قدر كبير من الصحة والفاعلية.

كما أن الاجتماعات بما توفره للأعضاء من فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات فإنها تسهم بذلك في جعل القرار المتخذ أكثر قبولا وثباتا لديهم، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة فإن الباحثة توصي بما يلي:

1- ضرورة التخطيط المسبق للاجتماعات، لما له من دور في تحقيق الاجتماعات للأهداف المرجوة منها.

2- الاسترشاد بنتائج الاجتماعات لتوجيه أعضاء هيئة التدريس إلى دورات تدريبية من اجل تطويرهم وبالتالي تطوير العملية التعليمية ومتابعة نتائج الاجتماعات ووضع خطط عمل لتنفيذها ومتابعتها.

3- استثمار الاجتماعات لتوجيه أعضاء هيئة التدريس نحو البحث العلمي وخدمة المجتمع.

4- الإعداد الجيد لقاعة الاجتماعات بحيث تزود بالتقنيات الحديثة من أجهزة ومعدات لتسهيل عملية إدارة الاجتماع.

5- العمل على مشاركة أعضاء هيئة التدريس في وضع جدول الأعمال الخاص بالاجتماع واستثمار آرائهم في هذا المجال.

6- الحرص على وضع البدائل المناسبة قبل اتخاذ القرار ودراسة كل منها من حيث التكلفة والمردود، مع تحديد آلية لتقييم هذه الحلول ومتابعة تنفيذها.

7- إشراك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات بكافة أنواعها وذلك ضمانا لوضوح الرؤية وتبادل الآراء والخبرات، وهذا بدوره يؤدي إلى تعاونهم والتزامهم بتنفيذ القرارات المتخذة.

8- إجراء المزيد من الدراسات حول الاجتماعات وعلاقتها بجوانب أخرى من جوانب العملية الإدارية.

قائمة المراجع

المراجع العربية

الابراهيم، عدنان. (2002). تحليل مستويات المشاركة في اتخاذ القرارات الجامعية: دراسة ميدانية في جامعة اليرموك. مجلة جامعة دمشق *للعلوم التربوية*، *1*(18)، 139-168.

أبو ناصر، فتحي.(2008). *مدخل إلى الإدارة التربوية: النظريات والمهارات* . دار المنير للنشر والتوزيع: عمان.

احمد، احمد.(1990). *الإدارة التربوية والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق*. دار الفكر العربي: القاهرة.

احمد، حافظ وحافظ، صبري.(2003). *إدارة المؤسسات التربوية*. عالم الكتب: القاهرة.

احمد، محمد. (2010). *إعداد وتنظيم الاجتماعات والمؤتمرات والحفلات*. زمزم للنشر والتوزيع: عمان.

الأغبري، عبد الصمد.(2000). *الإدارة المدرسية*. دار النهضة العربية للطباعة والنشر: بيروت.

بدر، حامد.(1987). فعالية اتخاذ القرارات بواسطة مجموعة. مجلة *العلوم الاجتماعية*، (43)، 53-75.

برهوم، احمد.(2006). *واقع إدارة اجتماعات الأقسام الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية من منظور أعضاء هيئة التدريس وسبل تفعيلها*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

بوحوش، عمار.(1994). *الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة*. المؤسسة الوطنية للكتاب.

الثايه، نجاح.(1994). واقع عملية اتخاذ القرار الإداري على مستوى المدرسة بدولة الإمارات العربية المتحدة. مجلة *دراسات الخليج العربي*، (49)، 53-96.

جبران، علي وعطاري، عارف.(2007). تقدير درجة فعالية الاجتماعات المدرسية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في بعض مدارس محافظة اربد في الأردن. مجلة *العلوم التربوية*، *12*.

الجرايدة، محمد. (2001). *درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعديهم في المملكة الأردنية الهاشمية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت.

حافظ، محمد. (2009). *اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية*. عالم الكتب للنشر والتوزيع: القاهرة.

حبيب، مجدي.(1997). *سيكولوجية صنع القرار*. مكتبة النهضة المصرية: القاهرة.

حجاحجة، خلف.(2004). *اتخاذ القرارات الإدارية*. دار الحكمة: بغداد.

الحريري، رافدة.(2007). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية*. دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان.

حريم، حسين.(2004). *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*. دار الحامد للنشر والتوزيع.

الحوامدة، نضال.(2003). علاقة عناصر إدارة الاجتماعات بكفايتها وفاعليتها في الوزارات الأردنية. مجلة دراسات: *العلوم الإدارية*، *1*(30)، 198 - 215 .

الخولي، صلاح.(2009). *مراكز المعلومات ودورها في صنع واتخاذ القرار التربوي في الإدارة التعليمية*. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

درة، عبد الباري.(2009). *إدارة الاجتماعات: الجوانب الإجرائية*. دار وائل للنشر: عمان.

الدجاني، سهيلة .(1988). *العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وبين مشاركة أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرار بكليات المجتمع في الأردن*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

رستم، رسمي.(2000). *إدارة الاجتماعات ونظم اتخاذ القرارات وتشغيل اللجان*. المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية: غزة.

زيدان، جمال.(1997). *تنظيم وإدارة الاجتماعات*. دار الجيل للنشر والتوزيع: بيروت.

سلامة، كايد.(1992). اثر مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية على روحهم المعنوية: دراسة ميدانية. مجلة *أبحاث اليرموك: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 1*(8)، 151- 189.

سلامة، كايد.(1989). *إدارة الاجتماعات مهارة أساسية للمدير الفعال*. مركز البحث والتطوير التربوي: جامعة اليرموك.

شطناوي، علي.(2002). *اتخاذ القرارات الإدارية عند مديري مدارس الأساس في محافظة اربد*. رسالة دكتوراه غير منشورة, جامعة اليرموك.

شمس الدين، محمد والفقي، إسماعيل.(2007). *السلوك الإداري: مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية*. دار الفكر للنشر والتوزيع: عمان.

الشنواني، صالح.(1994). *إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية*. دار الجامعات المصرية: الإسكندرية.

الشهري، فهد.(2003). *اتجاهات القيادات الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الاجتماعات*. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.

أبو شيخة، نادر.(1983). *إدارة الاجتماعات*. المنظمة العربية للعلوم الإدارية: جامعة الدول العربية.

أبو عابد، محمود. (2005). *اتجاهات حديثة في الإدارة التربوية الفاعلة*. دار الأمل للنشر والتوزيع: اربد.

العامري، احمد والعمر، بدران.(2005). *فاعلية إدارة الاجتماعات في مجالس الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك* سعود. رسالة ماجستير غير منشورة, جامعة الملك سعود: المملكة العربية السعودية.

عبد الكريم، كاظم.(2007). *إدارة الاجتماعات والمؤتمرات*. دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع: عمان.

عبوي، زيد.(2010). *دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*. دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان.

عريفج، سامي.(2007). *الإدارة التربوية المعاصرة*. دار الفكر: عمان.

العريني، عبد العزيز.(2004). *أسباب تخلف مديري المدارس في منطقة الرياض عن حضور الاجتماعات وسبل علاجها*. وزارة التربية والتعليم: المملكة العربية السعودية.

عصر، رضا.(2003). حجم الأثر: أساليب إحصائية لقياس الأهمية العملية لنتائج البحوث التربوية. *المؤتمر العلمي الخامس عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس: مناهج التعليم والإعداد للحياة المعاصرة*، (2)، ص 53.

علي، علي والمساعد، رشاد.(2001). نظرية *القرارات الإدارية*. دار زهران: عمان.

عليمات، ناصر و شطناوي، نواف.(2007). قدرة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الحكومية على إدارة الاجتماعات كما يدركها أعضاء هيئة التدريس. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل*،(*9*).

العمري، بسام.(2002). آليات صنع القرار من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الحكومية الأردنية. مجلة *دراسات: العلوم التربوية*، *2*(29)،309-333.

فتحي، محمد. (2002). *إدارة الاجتماعات لماذا تفشل وكيف تنجح؟*. دار التوزيع والنشر الإسلامية: القاهرة.

ماهر، احمد. (2005). *مهارات إدارة الاجتماعات*. الدار الجامعية: الإسكندرية.

مرار، فيصل.(1983). *الإدارة: الأسس والنظريات والوظائف*. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع: عمان.

مطاوع، إبراهيم وحسن، أمينة. (1989). *الأصول الإدارية للتربية*. دار الشروق: جدة.

المنيف، عبدالله.(2004). *وظيفة المدير العام*. دار الراية الشرقية للنشر والتوزيع: الرياض.

نبهان، يحيى.(2007). *الإدارة التربوية بين الواقع والنظرية*. دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان.

النجار، عبدالله والدليبي، عبد اللطيف.(1999). اتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية لدى رؤساء الأقسام بالكليات والجامعات السعودية. *المجلة العربية للتربية*، *2*(19)، 32-61.

نصر، رضا.(1995). *مشاركة المعلمين والمعلمات في المرحلة الثانوية في صنع القرارات المنهجية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.

المراجع الأجنبية

Anderson, J. (2000). Intuition in Managers: are Intuitive Managers More Effective. ***Journal of Managerial Psychology.*** *15*(1), 46-67.

Bang, H. (2010). Effectiveness in Management Group Meetings. ***Scandinavian Journal of Psychology,*** *51*,253-261.

Bolden, Van. (1983). Faculty Participation in the Decision-Making Process in Small Private Black Colleges of Texas. ***Dissertation Abstract International,*** *44*(5),40-45.

Brandenburg, S. (2008***). Conducting Effective Faculty Meetings.*** PhD Dissertation. by Sue Ellen Brandenburg, EDGEWOOD COLLEGE: USA.

Butler, R. (1991). ***Designing Organizations: A Decision-Making Perspective.*** Chapman and Hall: New York.

Flores, F. (2002). How to Have a Successful Strategic Planning Meeting. ***Training and Development,*** *54*(1),4-31.

Gmelch, W & Parkey, F. (1999). *Becoming a Department Chair: Negotiating the Transition from Scolar Administrator*, Eric, ED 430493

Haight, W. (2004). Holding Meaningful Meetings even in Academia. ***Professional Standards of Higher Education Journal,*** *23*(6): 1-3.

Maloney, Maureen.(2003). Faculty Participation in the Decision-Making Process its Impact Upon Job Satisfaction at Connecticut Community Collage. ***Dissertation Abstract International,*** *63*(12).

Sicconed, F. (1989). ***The Power to Lead.*** Allan and Bacon. Massachusettes.

Wattam, S & Jenning, D. (1998). ***Decision-Making*** an Integrated Approach. Color press gasport: England.

ملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

أداة الدراسة بصورتها الأولية

جامعة اليرموك
كلية التربية
قسم الإدارة وأصول التربية

الأستاذ الدكتور/ الدكتورة.............................المحترم/ المحترمة

"تحية طيبة وبعد"

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " فاعلية إدارة الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات في جامعتي اليرموك وجدارا"، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية في جامعة اليرموك.

ونظرا لما تتمتعون به من معرفة وخبرة في هذا المجال فان الباحثة تضع بين أيديكم هذه الاستبانة والتي تهدف إلى التعرف على مدى فاعلية الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات، يرجى من حضرتكم التكرم بقراءتها وإبداء الملاحظات والمقترحات من حيث :

1. مدى دقة وسلامة الصياغة اللغوية
2. مدى مناسبة وملاءمة الفقرات لما وضعت من أجله
3. إضافة فقرات أو حذفها
4. أي مقترحات أو تعديلات ترونها مناسبة

شاكرين تعاونكم

البيانات الشخصية:

اسم المحكم: الرتبة:

الجامعة: التخصص:

الباحثة: آلاء خليل ابداح

إشراف الدكتورة: منيرة الشرمان

أولاً: فاعلية إدارة الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية

الرقم	الفقرات	الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		الملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
المحور الأول: التخطيط للاجتماع						
.1	يُحدد موضوع الاجتماع لجميع أعضاء هيئة التدريس بوضوح					
.2	تحدد أهداف الاجتماع بشكل واضح					
.3	يُختار الوقت الملائم لمناقشة الأهداف					
.4	تستثمر آراء أعضاء هيئة التدريس لإعداد جدول الأعمال					
.5	تعقد اجتماعات طارئة عند الضرورة					
.6	يُحدد وقت بداية ونهاية الاجتماع					
.7	يُبلغ المشاركين بموعد الاجتماع قبل انعقاده بمدة كافية					
.8	يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع جدول الأعمال					
.9	توظف التقنيات الحديثة في إدارة الاجتماع					
.10	يُترك للأعضاء التصرف في ضوء خبرتهم في تحديد الأهداف					
.11	تؤخذ بعين الاعتبار حاجات أعضاء هيئة التدريس عند الإعداد للاجتماع.					
المحور الثاني: تنظيم وإدارة الاجتماع						
.12	يتم تهيئة مكان ومستلزمات الاجتماع قبل الموعد					
.13	يُوزع جدول الأعمال على المشاركين في الاجتماع مسبقاً					
.14	تُعرض الموضوعات بصورة متسلسلة					
.15	يُدار وقت الاجتماع بفاعلية					
.16	تُسجل وقائع الاجتماع بشكل كامل					
.17	يُهتم بطريقة الجلوس في الاجتماع بشكل سليم					
.18	توزع المهام على أعضاء هيئة التدريس حسب طاقاتهم					
.19	يتم الاحتفاظ بملفات عن جميع وقائع الاجتماعات السابقة					
.20	تُعد ملفات عن نشاط كل عضو في القسم أثناء عقد الاجتماع					
.21	تُضبط جلسة الحوار أثناء الاجتماع بشكل سليم					
.22	يتم إنجاز جميع القضايا في جدول الأعمال في الوقت المحدد					
.23	يحدد رئيس القسم نائباً يخلفه في إدارة الاجتماع في حالة تغيبه					
.24	يتم استعراض أسماء الحاضرين ويسجل الغائبين					
.25	يُلخص ما تم الاتفاق عليه قبل الانتهاء من الاجتماع					
المحور الثالث: تقويم الاجتماع						
.26	يُستثمر الاجتماع لتحقيق الأهداف المعدة مسبقاً					
.27	يُستثمر الاجتماع لتوجيه أعضاء هيئة التدريس لأمور تهمهم وتهم القسم					

الرقم	الفقرات	الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		الملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
.28	يتم الحرص على إبراز التعاون والتفاهم بين أعضاء هيئة التدريس					
.29	يتم في الاجتماع التأكد من مدى فعالية نشاطات القسم الأكاديمي					
.30	يُستفاد من نتائج الاجتماع كتغذية راجعة في تعديل خطط وسلوك العاملين					
.31	تستثمر الاجتماعات في تطوير القسم إداريا وأكاديميا					
.32	تستثمر نتائج الاجتماعات لتحسين أداء الطلبة في المجال الأكاديمي					
.33	يُحرص في الاجتماع على تحسين علاقات الأعضاء الاجتماعية مع بعضهم البعض					
.34	يُسترشد بنتائج الاجتماعات لتوجيه أعضاء إلى الدورات التدريبية والتطويرية					
.35	توجه كتابات شكر وثناء للأعضاء الفاعلين					
.36	توضع خطة عمل لتنفيذ نتائج الاجتماعات					
.37	يُحرص على أن تكون قرارات وتوصيات الاجتماع موضوعية وقابلة للتطبيق					
.38	يُحرص على زيادة نشاطات أعضاء هيئة التدريس نحو البحث العلمي وخدمة المجتمع					
	المحور الرابع: العلاقات الإنسانية في الاجتماع					
.39	تعطى الحرية الكاملة لكل عضو للتعبير عن رأيه					
.40	تحترم آراء واقتراحات أعضاء هيئة التدريس					
.41	يشارك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات					
.42	تراعى مشاعر أعضاء هيئة التدريس وانفعالاتهم					
.43	يُحرص إلى توفير جو آمن في الاجتماع					
.44	تستخدم الحوافز والتشجيع للأعضاء النشيطين					
.45	يُحرص على العدالة في التعامل مع جميع أعضاء هيئة التدريس					
.46	يُترك المجال لكل عضو بالتعبير عن رأيه					
.47	الحرص على تقديم ضيافة لأعضاء هيئة التدريس أثناء الاجتماع.					

ثانياً: فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية

الرقم	الفقرات	الصياغة اللغوية		انتماء الفقرة للمجال		الملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
	المجال الأول: خطوات اتخاذ القرارات في القسم الأكاديمي					
.1	تشخص المشكلة المراد اتخاذ القرارات بشأنها					
.2	ترتب القرارات حول المشكلة وفقاً لأولوياتها					
.3	تحدد أسباب المشكلة					
.4	توضع معايير القرار حول المشكلة من حيث التكلفة والمردود					
.5	يوضع عدداً من الحلول البديلة					
.6	تقيم الحلول البديلة المقترحة					
.7	تختار البدائل المناسبة					
.8	يُعلن القرار المتخذ ويوضع موضع التنفيذ					
.9	تحدد آلية تنفيذ اتخاذ القرار					
.10	تحدد آلية متابعة اتخاذ القرار					
.11	تقيم فاعلية اتخاذ القرار					
	المجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات في القسم الأكاديمي					
.12	تعطى الحرية للتعبير عن رأيي فيما يتعلق باتخاذ القرارات					
.13	تشرح المبررات حول عملية اتخاذ القرارات					
.14	تتاح الفرصة لي للمشاركة في اتخاذ القرارات					
.15	يتوفر مناخ مناسب للمناقشة حول اتخاذ القرارات					
.16	يُؤخذ بآراء ومقترحات أصحاب الخبرات والقدرات والمهارات					
.17	يُؤخذ رأي الأغلبية في حالة الاعتراض على بعض القرارات					
.18	يُعلن عن القرارات المتخذة بصورة عامة وليست بشكل فردي					
	المجال الثالث: أنواع القرارات التي يُشارك في اتخاذها					
.19	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالخطط الدراسية					
.20	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بإعداد الجدول الدراسي قبل بداية الفصل					
.21	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بتقييم أعمال أعضاء هيئة التدريس وأنشطتهم الأكاديمية.					
.22	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بتعيينات أعضاء هيئة التدريس					
.23	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بترقيات أعضاء هيئة التدريس					
.24	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعقد الندوات والمؤتمرات العلمية.					

ملحق (2)

أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	الرتبة	الجامعة
1	محمد علي عاشور	إدارة تربوية	أستاذ	اليرموك
2	عمر محمد خصاونة	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	اليرموك
3	عبد الحكيم ياسين حجازي	فلسفة التربية	أستاذ مشارك	اليرموك
4	محمد خوالدة	فلسفة التربية	أستاذ	اليرموك
5	حيدر العمري	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	جدارا
6	عدنان بدري الابراهيم	إدارة تربوية	أستاذ	اليرموك
7	نواف موسى شطناوي	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	اليرموك
8	تيسير محمد الخزاعلة	تصميم التعليم والتكنولوجيا	أستاذ مشارك	اليرموك
9	محمد صالح بني هاني	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	اليرموك
10	عايد حمدان الهرش	تكنولوجيا التعليم	أستاذ	اليرموك
11	فراس احمد الحموري	قياس وتقويم	أستاذ مشارك	اليرموك
12	محمد علي الخوالدة	مناهج وطرق تدريس	أستاذ مساعد	اليرموك

ملحق (3)

الاستبانه بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك

كلية التربية

قسم الإدارة وأصول التربية

الدكتور/ الدكتورة: ....المحترم/ المحترمة:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: " فاعلية إدارة الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات في جامعتي اليرموك وجدارا" استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية من جامعة اليرموك.

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد أعدت الباحثة استبانة تكونت من جزأين, يقيس أحدهما فاعلية الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية, ويقيس الآخر فاعلية اتخاذ القرارات.

أرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة علما بان إجاباتكم سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة.

الباحثة

آلاء خليل ابداح

البيانات الشخصية:

الكليـــــــــــة: علمية ☐ إنسانية ☐

سنـــــــــــوات الخبرة: أقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر ☐

القطاع الذي تتبع له الجامعة: حكومية ☐ خاصة ☐

أولاً: فاعلية إدارة الاجتماعات في الأقسام الأكاديمية

الرقم	الفقرات	درجة الفاعلية				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
	المحور الأول: التخطيط للاجتماع					
.1	يُحدد موضوع الاجتماع بدقة					
.2	تحدد أهداف الاجتماع بشكل واضح ومسبق					
.3	يُختار الوقت الملائم لمناقشة الأهداف					
.4	تراعى أوقات المحاضرات عند تحديد وقت الاجتماع					
.5	تستثمر آراء أعضاء هيئة التدريس لإعداد جدول الأعمال					
.6	تعقد اجتماعات طارئة عند الضرورة					
.7	يُبلغ المشاركين بموعد الاجتماع قبل انعقاده بمدة كافية					
.8	يشارك أعضاء هيئة التدريس في وضع جدول الأعمال					
.9	توظف التقنيات الحديثة في إدارة الاجتماع					
.10	يُترك للأعضاء التصرف في ضوء خبرتهم في تحديد الأهداف					
.11	تؤخذ بالاعتبار حاجات أعضاء هيئة التدريس عند الإعداد للاجتماع.					
	المحور الثاني: تنظيم الاجتماع					
.12	يتم تهيئة مكان الاجتماع ومستلزماته قبل الموعد					
.13	يُوزع جدول الأعمال على المشاركين في الاجتماع مسبقاً					
.14	تُعرض الموضوعات بصورة متسلسلة					
.15	يُدار وقت الاجتماع بفاعلية					
.16	تُسجل وقائع الاجتماع بشكل كامل					
.17	يتم الاحتفاظ بملفات عن جميع وقائع الاجتماعات السابقة					
.18	تُعد ملفات عن نشاط كل عضو في القسم في أثناء عقد الاجتماع					
.19	تُضبط جلسة الحوار في أثناء الاجتماع بشكل سليم					
.20	يتم إنجاز جميع القضايا في جدول الأعمال في الوقت المحدد					
.21	يحدد رئيس القسم نائباً يخلفه في إدارة الاجتماع في حالة تغيبه					
.22	يتم استعراض أسماء الحاضرين ويسجل الغائبون					
.23	يُلخص ما تم الاتفاق عليه قبل الانتهاء من الاجتماع					
	المحور الثالث: تقويم الاجتماع					
.24	يُستثمر الاجتماع لتحقيق الأهداف المعدة مسبقاً					
.25	يُستثمر الاجتماع لتوجيه أعضاء هيئة التدريس لأمور تهمهم وتهم القسم					
.26	يُحرص على إبراز التعاون والتفاهم بين أعضاء هيئة التدريس					
.27	يتم التأكد من مدى فعالية نشاطات القسم الأكاديمي					

الرقم	الفقرات	درجة الفاعلية				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
28.	يُستفاد من نتائج الاجتماع كتغذية راجعة في تعديل خطط وسلوك العاملين					
29.	تستثمر الاجتماعات في تطوير القسم إداريا وأكاديميا					
30.	تستثمر نتائج الاجتماعات لتحسين أداء الطلبة في المجال الأكاديمي					
31.	يُحرص في الاجتماع على تحسين علاقات الأعضاء الاجتماعية مع بعضهم البعض					
32.	يُسترشد بنتائج الاجتماعات لتوجيه أعضاء إلى الدورات التدريبية من اجل تطويرهم					
33.	توضع خطة عمل لتنفيذ نتائج الاجتماعات					
34.	يُحرص على أن تكون قرارات وتوصيات الاجتماع موضوعية وقابلة للتطبيق					
35.	يُحرص على توجيه نشاطات أعضاء هيئة التدريس نحو البحث العلمي وخدمة المجتمع					
	المحور الرابع: العلاقات الإنسانية في الاجتماع					
36.	تعطى الحرية الكاملة لكل عضو للتعبير عن رأيه					
37.	تحترم آراء واقتراحات أعضاء هيئة التدريس					
38.	يشارك أعضاء هيئة التدريس في اتخاذ القرارات					
39.	تراعى مشاعر أعضاء هيئة التدريس وانفعالاتهم					
40.	يُحرص على العدالة في التعامل مع جميع أعضاء هيئة التدريس					
41.	يُترك المجال لكل عضو في التعبير عن رأيه					
42.	يُحرص على تقديم ضيافة لأعضاء هيئة التدريس في أثناء الاجتماع					

ثانياً: فاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية

الرقم	الفقرات	درجة الفاعلية				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
	المجال الأول: مراحل اتخاذ القرارات في القسم الأكاديمي					
.1	تشخص المشكلة المراد اتخاذ القرارات بشأنها					
.2	ترتب القرارات حول المشكلة وفقاً لأولوياتها					
.3	تحدد أسباب المشكلة					
.4	توضع معايير القرار حول المشكلة من حيث التكلفة والمردود					
.5	يوضع عددا من الحلول البديلة					
.6	تقيم الحلول البديلة المقترحة					
.7	تختار البدائل المناسبة					
.8	يُعلن القرار المتخذ					
.9	تحدد آلية تنفيذ اتخاذ القرار					
.10	تحدد آلية متابعة اتخاذ القرار					
	المجال الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات في القسم الأكاديمي					
.11	تعطى الحرية للتعبير عن رأيي فيما يتعلق باتخاذ القرارات					
.12	توضح المبررات حول عملية اتخاذ القرارات					
.13	تتاح الفرصة لي للمشاركة في اتخاذ القرارات					
.14	يتوفر مناخ مناسب للمناقشة حول اتخاذ القرارات					
.15	يُؤخذ بآراء ومقترحات أصحاب الخبرات والقدرات والمهارات					
.16	يتم اللجوء إلى التصويت في حالة الاعتراض على بعض القرارات					
.17	يُعلن عن القرارات المتخذة بصورة عامة وليست بشكل فردي					
	المجال الثالث: أنواع القرارات التي يُشارك في اتخاذها					
.18	تتم المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالخطط الدراسية					
.19	تتم المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بإعداد الجدول الدراسي قبل بداية الفصل					
.20	تتم المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتقييم أعمال أعضاء هيئة التدريس وأنشطتهم الأكاديمية.					
.21	تتم المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتعيينات أعضاء هيئة التدريس					
.22	تتم المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بترقيات أعضاء هيئة التدريس					
.23	تتم المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعقد الندوات والمؤتمرات العلمية.					

الملحق (4)

كتب تسهيل المهمة

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY



الرقم: ر/١٠٧/ ٣٨٧١
التاريخ: ١٦/ ذو القعدة/ ١٤٣٣هـ
الموافق: ٣/ تشرين الأول/ ٢٠١٢م

دائرة رئاسة الجامعة

الأستاذ الدكتور رئيس جامعة جدارا المحترم

الموضوع: تسهيل مهمة للطالبة آلاء خليل فندي ابداح

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الطالبة آلاء خليل فندي ابداح ورقمها الجامعي (٢٠٠٩٢١٠٠٦٥)، بدراسة بعنوان "اجتماعات الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية"؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية، ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة جدارا، ومعرفة أعداد أعضاء هيئة التدريس فيها.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه.

شاكراً لكم حسن تعاونكم مع الجامعة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ.د. عبدالله الموسى

تلفون: ٩٦٢-٢-٧٢١١١١١ فاكس: ٩٦٢-٢-٧٢٧٤٧٢٥ اربد- الأردن
Tel:962-2-7211111 Fax:962-2-7274725 Irbid-Jordan Email:yarmouk@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo



جامعة اليرموك
YARMOUK UNIVERSITY

كليـــة التربيـــة
مكتـــب العميـــد

الرقم: ف ت/١٠٧/ ١١٠٤
التاريخ: ٢ /ذو القعدة /١٤٣٣ هـ
الموافق: ٧ / تشرين الأول /٢٠١٢ م

الأستاذ الدكتور رئيس الجامعة

الموضوع: تسهيل مهمة الطالبة آلاء خليل فندي ابداح

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

تقوم الطالبة آلاء خليل فندي ابداح ورقمها الجامعي (٢٠٠٩٢١٠٠٦٥) بدراسة بعنوان " اجتماعات الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية "؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية ، ويستدعي ذلك تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، ومعرفة أعداد أعضاء هيئة التدريس فيها.

أرجو التكرم بالاطلاع والموافقة على تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

/ عميد كلية التربية

أ.د. أمل خصاونة

١٠/٧

مدير الدائرة ...

لتسهيل مهمة الطالبة

٢٠١٢/١٠/٧

هاتف: ٩٦٢-٢-٧٢١١١١١ فاكس: ٩٦٢-٢-٧٢١١١٩٩ اربد- الأردن
Tel.962-2-7211111 Fax: 962-2-7211199 Irbid-Jordan Email.fac_edu@yu.edu.jo http://www.yu.edu.jo

Abstract

Ibdeh. Ala'a. Effectiveness of Meetings Management in the Academic Departments and their Relation to Decision- Making Effective at Yarmouk and Jadara Universities. Yarmouk University, 2012 (Supervisor: Dr. Munereh Al-shurman)

The purpose of the study was to investigate meetings in the academic departments and its relationship with the effectiveness of decision making in Jordanian Universities. The population of this study consisted of faculty members in Yarmouk and Jadara Universities totaling (1075) faculty members. The researcher selected a random sample totaling (285) faculty members. To achieve the aim of the study the researcher developed a questionnaire consisted of two parts, the first about the effectiveness of meetings held in the academic departments. Meanwhile, the second was about the effectiveness of decision making in academic departments. After calculating reliability and validity, the questionnaire was administrated on the sample. The findings showed that there is a high effectiveness in Meetings of Academic Departments. Moreover, the effectiveness of decision-making process was in a high level too.

Furthermore, the findings showed that there were significant statistical differences in the effectiveness of meetings attributed to college effect in the favor of scientific colleges and the variable of experience years in the favor of less than 10 years. While, there were no significant statistical differences for the effect of the sector. On the other hand, the findings showed that there were significant statistical differences in the effectiveness of decision-making attributed to college effect on all domains in the favor of scientific colleges. There were significant statistical differences for the effect of years of experience in decisions types, which they are participated in as the differences were in

the favor of more than 10 years, and the effect of the sector variable in the favor of private sector.

Finally, the findings showed that there are a correlation relationship between the effectiveness of meetings and decision-making. Based on the findings of the study the researcher recommended the need of advance planning for meetings since this will achieve its objectives. The researcher recommended the need of engaging faculty members in making decisions of all types as well as conducting more studies within other sample to form a comprehensive image about the reality of meanings and measuring its effectiveness as well as its relationship with decisions effectiveness in the department.

Key Words: Effectiveness, Meetings. Decision-making, Jordanian Universities.